

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Markéta Dufková

**Ovlivňování kvality pracovního života rozvojovými
aktivitami**
(Influence of development activities on quality of work life)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 30.6. 2013

.....

Bc. Markéta Dufková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za trpělivé vedení mé diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala PhDr. Martinu Buchtíkovi a Ing. Zuzaně Kleprlíkové za konzultace v oblasti metodologie sociálních výzkumů.

RESUMÉ

Práce je zaměřena na komparaci teoretických přístupů ke kvalitě pracovního života s praktickými přístupy v mezinárodních společnostech. Zároveň je kladen důraz na oblast rozvoje zaměstnanců, jehož součástí je i vzdělávání. Základem práce je analýza přístupů ke kvalitě života respektive ke kvalitě pracovního života. Teoretické dimenze kvality pracovního života jsou syntézou aplikovány na praktický měřicí nástroj, využíváný ve zkoumané korporaci.

V dnešní době je zaměstnanec vzácným a nezbytným prvkem života organizace. Orientace na zákazníka a orientace na zaměstnance vyžaduje dokonalou znalost motivačních vzorců a potřeb člověka. Zlepšením kvality pracovního života můžeme ovlivnit nejen pracovní výkon zaměstnance, ale i jeho spokojenost s prací. Druhotným efektem je i snížení fluktuace. Kvalitu pracovního života je možné ovlivňovat velkým množstvím způsobů, v této práci je však pozornost zaměřena na působení rozvoje zaměstnanců na celkovou kvalitu pracovního života.

ABSTRACT

This work focuses on comparison of theoretical approaches to the quality of work life with practical approaches in international companies. At the same time, emphasis is placed on staff development, which includes education. The basis of this work is the analysis of approaches to quality of life or more precisely the quality of working life. Theoretical dimensions of quality of working life are a synthesis applied to a practical measurement tool used in the studied Corporation.

Nowadays, the employee is valuable and essential element of organizational life. Orientation on customer and focus on employee requires a thorough knowledge of motivation patterns and human needs. Improving the quality of working life can affect not only the work performance of the employee, but also its satisfaction with the work. A secondary effect is a reduction in fluctuation. Quality of working life can be affected by a large number of ways, in this work, however, attention is focused on the effect of staff development on the overall quality of working life.

KLÍČOVÁ SLOVA

- Kvalita života
- Kvalita pracovního života
- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem
- Rozvoj zaměstnanců
- Identifikace rozvojových potřeb
- Pracovní psychologie
- Pracovní spokojenost

KEYWORDS

- Quality of life
- Quality of working life
- Work-life balance
- Human resources development
- Identification of development needs
- Work psychology
- Job satisfaction

OBSAH

0 ÚVOD	6
1 KVALITA ŽIVOTA	10
1.1 Kvalita života	10
1.2 Koncept well being	16
1.3 Modely kvality života	20
1.4 Nástroje pro měření kvality života	22
2 KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA	24
2.1 Kvalita pracovního života a pracovní spokojenost	24
2.2 Indikátory pro měření kvality pracovního života	30
2.3 Aspekty zlepšování kvality pracovního života	36
3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	41
3.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	41
3.2 Cíle a strategie rozvoje zaměstnanců	43
3.3 Identifikace rozvojových potřeb, plán a nástroje v rozvoji zaměstnanců	46
4 EMPIRICKÁ ČÁST	51
4.1 Východiska výzkumu	51
4.1.1 Výzkumná strategie a výzkumná otázka	51
4.1.2 Diskuse validity výzkumu	53
4.1.3 Techniky a metody sběru dat	54
4.1.4 Manažerský rozvoj v T-Mobile	55
4.1.5 Výzkumné nástroje používané jako zdroje pro sekundární analýzu dat	57
4.2 Postup výzkumu	64
4.2.1 Plán výzkumu	64
4.2.2 Zdrojová data využitá pro sekundární analýzu	65
4.3 Analýza a interpretace dat	68
4.3.1 DVO 1: Jak se změnilы výsledky hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziročně v letech 2010 a 2012?	68
4.3.2 DVO 2: Jaké jsou rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu v závislosti na tom, zda pracují ve společnosti dále, jak dva roky a mají stálý pracovní tým?	70
4.3.3 DVO 3: Jak souvisí rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziročně v letech 2010 - 2012 s výsledky dotazníku Role manažera?	72
4.4 Diskuse výsledků sekundární analýzy dat	73
ZÁVĚR.....	76
BIBLIOGRAFIE	79
PŘÍLOHY	87

0 ÚVOD

Současná společnost klade stále větší důraz na kvalitu života. Konzumní styl života ekonomicky rozvinutých zemí nabádá lidi, aby si zajistili co nejpříjemnější a nejvýhodnější život. Uměle tvořené statky, po kterých lidé touží či mají toužit, slouží k realizaci „dobrého života“, který určuje společnost a doba, ve které žijeme. Přesto je však možné určit, co kvalita života je. Existují různé názory, co kvalitu života tvoří, autoři se v různých teoriích zabývají klasifikací ukazatelů kvality života, vždy však mezi ukazatele patří pracovní život. Jeho kvalita je posuzována i v ohledu na nezaměstnané osoby či trendy v oblasti práce. Kvalita pracovního života není konstruktem současné konzumní doby, obsah kvality pracovního života však do velké míry konzumní doba ovlivňuje. O několik desetiletí dříve byli zaměstnanci spokojeni, pokud měli pro práci dostatek světla a pracovali v dobrém týmu. Oceňovali to, že nemuseli po sobotní směně v neděli do práce a to, že jim zaměstnavatel vůbec zaplatil mzdu. Některé prvky kvality pracovního života se objevují v současných klasifikacích stále, jiné se však značně změnily. Pojmy, jako je rovný přístup k zaměstnancům či dobré pracovní podmínky, získaly nový rozměr. To, co by dříve pracující lid považoval za nebývalý luxus, je nyní samozřejmostí a nutností, dodržování je kontrolováno a nedodržování sankcionováno.

Existuje množství studií, které kvalitu pracovního života klasifikují, pokouší se měřit a vyvíjí indikátory, které se soustřeďují na různé aspekty a dimenze. Na území České republiky se tématu kvality života věnuje zejména Křivohlavý, Svobodová a Vaňurová. Výtah důležitých informací je uveden v teoretické části této práce. Tématu kvality pracovního života se z českých autorů věnuje Vinopal a Hora. Některé koncepty se více zaměřují na společnost jako takovou, její situaci a snaží se porovnávat různé společnosti mezi sebou. Jedná se zejména o světové organizace, které klasifikace využívají pro měření životních podmínek obyvatel v různých světových regionech (Světová zdravotnická organizace, Mezinárodní organizace práce a další). Jiné klasifikace a indikátory se zabývají jednotlivcem, jeho situací na trhu práce a porovnávají „tvrdá data“ (vliv mzdy ad.). Tímto pohledem se zabývá například Sirgy. V neposlední řadě najdeme velké množství indikátorů, měřících spíše „měkkou

stránku“ kvality pracovního života. Tyto indikátory mají za cíl měřit například míru stresu a její vliv na kvalitu pracovního života respektive kvalitu života obecně. Autory, kteří se věnují tomuto přístupu jsou například Křivohlavý a Vinopal. Osobnostní teorie jsou propojovány se strukturou zaměstnanců a z nich je dále uvažováno pro možnosti ovlivňování kvality pracovního života (například Dvořáková a Kováč).

Nelze říci, že cílem zlepšování kvality pracovního života je vždy právě jedinec. Většinou se jedná o způsoby, jak prostřednictvím zlepšování kvality pracovního života může zaměstnavatel dosáhnout vyššího zisku na trhu. Přesto však organizace začínají zjišťovat, že bez životní spokojenosti vysokého výkonu u zaměstnanců nedosáhnou, a proto se náhled konečně obrací i ke kvalitě života jednotlivce. Velkou roli v tomto ohledu hraje míra spokojenosti s měřenou dimenzí v oblasti kvality pracovního života a dále pak míra důležitosti dané dimenze pro člověka. Rozdělení spokojenosti a důležitosti je klíčové, jelikož neznamena, že pro všechny pracující osoby je důležitý ten samý ukazatel. Motivy, se kterými lidé pracují, jsou různé a zaměstnavatel by měl umět tyto motivy zjistit a pracovat s nimi, jak ve svůj, tak i v zaměstnancův prospěch.

V případě, že by existovalo plošné šetření na kvalitu pracovního života, mohli by se zaměstnavatelé i zákonodárci více soustředit na jednotlivé aspekty zlepšování kvality pracovního života a tím i života jako takového. Prozatím však existují parciální systémy zlepšování kvality pracovního života. Jedná se zejména o systémy péče o zaměstnance v oblasti zdraví, zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, zlepšování kvality pracovních pomůcek, flexibilní pracovní úvazky i snahu o zlepšování manažerské práce.

Veškeré systémy zlepšování jsou založeny na rozvoji dosavadního systému, který je redesignován či postupně pozměňován. Zaměstnancům organizace jsou nabízeny nové, lepší služby či podpůrné systémy. Celkově lze označit rozdíly na českém trhu práce jako markantní. Zaměstnavatelé však velmi dobře vědí, že potenciální zaměstnanci hledají na trhu práce uplatnění nejen podle svého oboru, ale

i podle toho, jakou má společnost pověst, kulturu a právě úroveň péče o zaměstnance, do níž patří například i představa o mzdě a další.

Volba tématu práce vychází z motivace zjistit vztah kvality pracovního života a rozvoje zaměstnanců. Zlepšování kvality pracovního života je tématem, které se objevuje v mnoha zahraničních článcích a do České republiky se dostává prostřednictvím vědecké práce několika autorů. Přesto však v ČR neexistuje oficiální měřicí nástroj kvality pracovního života, i když práce Vinopala je značně pokročilá a univerzálnímu měřicímu nástroji se přibližuje. Většinou jsou využívány modifikované zahraniční dotazníky, které ale nejsou aplikované plošně, a proto nelze srovnávat kvalitu pracovního života ve velkém množství populace. Otázkou však je, zda je měření velkého počtu osob vlastně cílem.

Předkládaná práce má za cíl zjištění míry vztahu mezi kvalitou pracovního života a rozvojem zaměstnanců. Bude tak dosaženo prostřednictvím konfrontace teoretických konceptů kvality života a kvality pracovního života s praktickými nástroji měření kvality pracovního života v mezinárodních organizacích. Interkulturní rozdíly nejsou pro výzkum uvažovány. Z hlediska rozsahu práce bude pozornost věnována práci manažerů, spokojenosti zaměstnanců s týmovým vedením. Bude zjišťován vztah mezi zlepšením kvality pracovního života zaměstnanců, jejichž manažeři byli zařazeni do rozvojového programu, zaměřeného na zlepšení manažerských dovedností, stylu vedení a organizační klima s ohledem na transformační změny společnosti a aktuální potřeby zaměstnanců.

Rozvojem v oblasti zlepšování kvality pracovního života není v této práci myšlen komplexní systém rozvoje ve všech výše zmíněných oblastech a všemi možnými způsoby. Pozornost je soustředěna zejména na rozvoj v kontextu vzdělávání, jež je považován nejen jako ohraničená vzdělávací aktivita, ale i jako dlouhodobé a systematické působení na zaměstnance, které nemusí mít ohraničené trvání. Cílem práce je zmapovat vztahy a možnosti propojení témat kvality pracovního života

a rozvoje zaměstnanců, jelikož díky lepší znalosti propojení těchto dvou témat může být obohacena teorie kvality pracovního života i pracovní život autorky samotné.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část obsahuje náhled na kvalitu života a kvalitu pracovního života v širším teoretickém kontextu. Mapuje i oblast rozvoje zaměstnanců, který kontextuálně vymezuje v souladu s navazující empirickou částí. Empirická část je složena z několika podkapitol a jelikož je provedena sekundární analýza dat, část doplňujících materiálů je přiložena v příloze. Cílem empirické části je zjištění existence vztahu mezi kvalitou pracovního života a rozvojem zaměstnanců. Snaha o dosažení stanoveného cíle je provedena prostřednictvím propojení dimenzí teorie kvality pracovního života s dimenzemi praktických výzkumů a dotazníku, vyvinutého pro měření posunu na základě rozvoje zaměstnanců. Z kapacitních důvodů je zkoumán pouze vliv rozvoje manažerů na kvalitu pracovního života zaměstnanců, což reprezentuje jednu z teoretických respektive praktických dimenzí kvality pracovního života.

1 KVALITA ŽIVOTA

1.1 Kvalita života

Protipólem kvantitativních ukazatelů životních podmínek můžeme nazvat kvalitu života. Ta zahrnuje i dimenze, které nemůžeme bez problémů kvantifikovat. Je tím myšlena například životní situace, podmínky k životu atd.

Rapey (2003, s. 4) uvádí, že se pojem kvality života začal být důkladněji zkoumán v druhé polovině minulého století. Předmětem zkoumání byla zpočátku zejména materiální stránka života, později se však do úhlu zkoumání dostaly i ostatní pohledy, jež reprezentovaly více kvalitu života z pohledu individua. Vaďurová (2005, s. 38) uvádí, že v šedesátých letech 20. století se o humanizaci světa, spojenou i s problematikou kvality života, zajímal Římský klub ve Švýcarsku. Rozvoj průmyslu a služeb byl postaven do opozice ke kvalitě pracovního života, protože se začaly objevovat otázky kvality životního prostředí. V 60. a 70. letech se pojem kvality života objevuje zejména v sociologii s ambicí kvantifikovatelnosti, přesto se však pohled vědy otevírá a kromě ekonomického a materiálního zaměření se do popředí dostávají humanizační tendence (Gullone, Cummins, 2002, s. 81). V 70. letech proběhlo v USA celonárodní šetření, směřující k posouzení kvality života pomocí objektivních i subjektivních indikátorů. Z výsledků vyplynulo, že biologické zdraví ani socioekonomický status nemusí být přímo úměrné subjektivnímu hodnocení kvality života (Payne, 2005, s. 243). Osmdesátá léta jsou ve znamení stagnace, na jejímž základě je zjišťováno, že pouze indikátory kvality života nejsou dostačující a vytrhávají kvalitu života z kontextu filozofických základů. V 90. letech dochází ke snaze sjednotit a vymezit teoretické základy a z nich vycházející způsoby měření kvality života. Téma se rozšiřuje do více vědních disciplín, největší význam však v této době má ve zdravotnictví (Gullone, Cummins, 2002, s. 83).

Kvalita života má multidimenzionální rozměr, obsahuje mnoho aspektů a indikátorů, které autoři rozdělují do různých modelů. Některé aspekty jsou vyloženy

specifické pro daného autora, jiné se objevují ve všech modelech stejně. Modelům kvality pracovního života bude věnována samostatná podkapitola.

Kvalitu života bychom mohli postavit do roviny Maslowovy teorie potřeb, kdy člověk potřebuje uspokojit své fyziologické potřeby (potřeba spánku, úlevy od bolesti a nasycení) a potřeby vyšší (blízkost jiných osob, potřeba bezpečí a sebeúcty) (Vojenské zdravotnické listy, 2004, s. 8). Přestože byla zmíněna subjektivita vnímání kvality života, existuje mnoho snah o objektivizaci kritérií, která kvalitu života reprezentují. Dále jsou pak tato kritéria měřena různými nástroji a validizována velkým počtem měření.

Křivohlavý (2004a, s. 2-4) začíná definicí pojmu „kvalita“. Jedná se o slovo, které je odvozeno z latinského originálu qualis, což znamená odvozeně z kořene slova „qui“ – „kdo“. Kořen slova v českém jazyce nás přivádí ke slovům typu „kýžený“, tedy k žádoucímu stavu. U pojmu „život“ míní Křivohlavý život lidí. Velmi zajímavé je pak zmíněné pojetí kvality života jako stavu myslí v porovnání s pojetím jako dynamického ukazatele. Statické pojetí můžeme měřit v daném čase a prostoru, dynamickým pojetím může poté být komparace výsledků měření kvality života ve statickém pojetí. Jiná dvě pojetí kvality života můžeme vnímat jako deskriptivní, tedy popisující aktuální stav kvality života. Naopak preskriptivní pojetí klade otázku „jaká by kvalita života měla být“.

Riffkin (2005, s. 97) definuje kvalitu života dle Evropské komise jako „nehmotné aspekty života, tj. zdraví, společenské vztahy, kvalitu přírodního prostředí, existující životní podmínky a osobní blahobyt“.

Sociologie vymezuje pojem kvality života jako protiklad k ekonomickým kritériím. Vadurová a Mühlpachr (2005, s. 62-63) uvádí čtyři odlišné pohledy na kvalitu života:

- 1) Kvalita života jako odborný pojem, který je zaměřen na kvalitativní stránky životních procesů.

- 2) Kvalita života jako sociální hnutí, většinou v pojetí ekologických iniciativ či protirasových hnutí.
- 3) Kvalita života jako politické heslo, které má za cíl mobilizaci voličů a jejich orientaci na nové cíle ve společnosti.
- 4) Kvalita života jako marketingový slogan, spíše by se dalo říci prázdné heslo. Toto heslo má soustředit pozornost na konzum a možnost volby.

Sociální pedagogika může kvalitu života pojímat v návaznosti na zaměření vědního oboru zejména na kvalitu života jedince, společnosti, ale i dílčích společenských vrstev ad. V rámci prevence patologických jevů jsou vyhledávány, zmírňovány případně odstraňovány nebezpečné jevy, které mohou narušit kvalitu života jedinců.

Jiný náhled na kvalitu života nám poskytují ekonomické ukazatele. Jedná se zejména o „Human Development Index“ (HDI), jež zpracovává Organizace spojených národů (OSN). Index HDI je zveřejňován od roku 1990 ve Zprávě o lidském rozvoji. HDI se vypočítává na základě tří kategorií produktů:

- Lidské zdraví (průměrná očekávaná délka života při narození)
- Úroveň vzdělanosti (podíl gramotného obyvatelstva)
- Hmotná životní úroveň (hrubý domácí produkt na osobu v amerických dolarech, který je přepočítáván na paritu kupní síly)

Jako doprovodný ukazatel HDI je index lidské chudoby (Human Poverty Index) HPI, který přináší následující ukazatele:

- Dostupnost vody a dětská podvýživa
- Populace pod hranicí chudoby a dlouhodobá nezaměstnanost

Dalším doprovodným ukazatelem HDI je index lidského rozvoje (Gender-related Development Index) GDI , který zohledňuje nerovnosti mezi pohlavími a index měřící

aktivní účast žen na ekonomickém a politickém životě (Gender Empowerment Measure) GEM.

V Evropě je využíván Průzkum kvality života v Evropě (European quality of life survey) EQLS, slovenský ukazatel subjektivně vnímané kvality života Slovenský index kvality života SIQZ. Ze zahraničních ukazatelů můžeme zmínit ukazatel spokojenost s vlastním životem Eurobarometr a ukazatel pocitu štěstí World Database of Happiness, Happy Life Expectancy.

Z pohledu filozofie můžeme rozlišovat antropologický a etický pohled na kvalitu života (Křivohlavý, 2004b, s. 9-21). Otázky „dobrého“ a „špatného“ života se prolínají celými dějinami filozofie. Již v antické době se objevuje směr nazvaný hédonismus, jehož hlavní myšlenkou je šťastný život. Ten je reprezentován mírou slasti v životě. Dalším filozofickým směrem, který se dotýká tématu kvality života je utilitarismus, který ovšem považuje „dobré“ podle míry užitečnosti, tedy o míru dosažené radosti a uspokojení, bez ohledu na následky.

Zdravotnictví považuje kvalitu života za významný prvek posuzování zdravotního stavu. Křivohlavý (2004c, s. 48) zmiňuje kvalitu života ve vztahu k psychickému stavu pacienta při prvním setkání s ním a v průběhu nemoci a dále pak při posuzování změn, ke kterým dochází v návaznosti na terapeutické zásahy. Světová zdravotnická organizace (WHO) rozeznává 4 oblasti, které považuje za dimenze vystihující lidský život bez ohledu na věk, pohlaví, etnikum nebo postižení (Vaňurová, Mühlpachr, 2005, s. 14-15):

- 1) Fyzické zdraví a úroveň samostatnosti.

Zde hovoříme zejména o energii, únavě, každodenním životě, závislosti na lékařské pomoci, schopnosti pracovat, bolesti, odpočinku i mobilitě.

- 2) Psychické zdraví a duchovní stránka.

V této dimenzi se jedná o sebepojetí, sebehodnocení, myšlení, učení, koncentraci, vyznání, spiritualitu, víru, negativní respektive pozitivní pocity a další.

3) Sociální vztahy.

Dimenze reprezentuje sociální podporu, osobní vztahy, vztahy ve skupinách, sexuální aktivitu a další.

4) Prostředí.

Vycházející ze svobody, bezpečí, dostupnosti zdravotnické a sociální péče, finančních zdrojů, domácího prostředí, příležitostí k rozvoji ad.

Hnilicová (2005, s. 208) definuje kvalitu života následovně: „Kvalita života je stupeň, ve kterém jedinec využívá důležité možnosti svého života. Možnosti přitom vyvěrají z příležitostí a omezení, které každý člověk ve svém životě má (...)“.

Psychologické pojetí kvality života je často spojováno s pojmem *osobní pohoda* (well being). Osobní pohodě bude věnována samostatná část v této práci. Psychologický přístup obecně pracuje se subjektivní stránkou individua. Zabývá se zejména pojmy, jako je spokojenost s vlastním životem, pocit osobní autonomie, kompetence, sebedůvěry ad. Často se pro kvalitu života z psychologického pohledu využívá pojmu *životní spokojenost*. Hnilica (2004, s. 193-202) rozděluje 2 dimenze vnímání kvality života, a to kognitivní a emocionální.

- Kognitivní vnímání kvality života.
- Jedná se o racionální hodnocení života jedince, tedy vědomý vlastní proces.
- Emocionální vnímání kvality života.
- Postihuje citové prožívání, zachycuje emocionální náboj jedincova života i aktuální výkyvy subjektivně vnímané kvality života.

Významným autorem, který se věnoval problematice kvality života je V.E. Frankl, jehož dílo s názvem „Lékařská péče o duši“ zasahuje právě do hlubších dimenzí kvality života a postihuje až problematiku smyslu života a utrpení. Věnuje se i problematice prožívání života jako plného a smysluplného a otázkám sebezplnění a seberealizace. Ze zmíněných témat vzniká i psychoterapeutický směr Logoterapie.

Křivohlavý (2004b) uvádí výsledky studie s názvem „Kdy je lidem dobře“ a „Kdy lidem dobře není“ (Emmons, 1999 in Křivohlavý, 2004b, s. 20-22). Jedná se o charakteristiky osobních cílů, které vedou k dobrému subjektivnímu stavu.

Kdy je lidem dobře

- konkrétně definované, splnitelné cíle
- cíle, naznačující přibližování se dominantnímu, nejvyššímu celoživotnímu zaměření
- cíle definované v termínech duchovní dimenze života (spirituální cíle)
- cíle s charakteristikou skupinové afiliace
- cíle zaměřené na zvyšování intimity v nejužších přátelských vztazích
- generativní cíle (tvořivá činnost)
- cíle vycházející z vlastního osobního rozhodnutí dané osoby (intrinsické cíle)
- cíle vyznačující se vyšší mírou oddanosti ve zvolené činnosti

Kdy lidem dobře není

- mocenské cíle (definované v termínech užití až zneužití moci)
- ambivalentní (rozporuplné cíle)
- cíle dodávané člověku v jeho okolí (extrinsické cíle)
- konfliktní cíle (volba cílů, které kolidují s jinými již zvolenými cíli)
- příliš abstraktní cíle (být 100 % čestný, myslet vždy jen na pozitivní věci,...)
- snahy vyznačující se touhou od něčeho se distancovat

Další přístupy k vymezení kvality pracovního života můžeme podle Dvořákové (2006, s. 13) identifikovat prostřednictvím globálních problémů, které se týkají celé civilizace.

Jedná se o:

- Intersociální problémy, jako jsou války, mír, biologické, chemické a jiné katastrofy. Stejně tak se jedná o problémy spojené se změnami ekonomických vztahů otevření trhů vyspělých států ad.

- Přírodně sociální problémy, vznikající z porušených vazeb mezi přírodou a lidskou společností. Jedná se zejména o populační, potravinové, surovinové ekologické problémy.
- Antroposociální problémy souvisí zejména s budoucností člověka. V posledním desetiletí jde v této oblasti o problémy spojené s terorismem, migrací i šířením epidemií a sociálně patologickými jevy, jako je například abusů návykových látek.

1.2 Koncept well being

V posledních třiceti letech přechází téma osobní pohody do popředí studovaných psychologických témat. V této době vznikla také nová psychologická disciplína – „Psychologie osobní pohody“, která se zabývá pozitivními psychickými stavy s důrazem na subjektivní hodnocení stavu pohody (Hrdlička, Kuric, Blatný, 2006, s. 116).

Ke zjišťování stavu osobní pohody se využívá subjektivního sebeposouzení. Člověk sám je jediný, kdo může posoudit míru vlastní spokojenosti, musíme však mít na paměti, že hodnotící škály mohou být velmi ovlivněny zejména momentální náladou, subjektivní zaujatostí, nepřesností vybavovaných vzpomínek a snahou zapůsobit sociálně žádoucím dojmem (Dosedlová, 2008, s. 74). Je důležité zmínit, že definicí zdraví podle Světové zdravotnické organizace (WHO) je právě „stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody“ a ne pouze nepřítomnost poruchy nebo nemoci.

Koncept well being se nejčastěji vyskytuje ve spojení „subjective well being“, často je v překladu používáno překladu „pocit blaha“, „subjektivní komfort“ nebo „radost“, kdy se člověk cítí dobře (Kebza, Šolcová, 2003, s. 334). Osobní pohodu můžeme definovat jako „dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem“ (Hrdlička, Kuric, Blatný, 2006, s. 117). Stejně tak Myers a Diener (1995, s. 5) uvádějí, že osobní pohoda je definována

třemi odlišnými faktory, které spolu ale vzájemně korelují, jedná se o přítomnost pozitivních afektů, nepřítomnost afektů negativních a životní spokojenost.

Blatný (2006, s. 9) hovoří o čtyřech základních zdrojích „well beingu“. Prvním zdrojem jsou *socioekonomické a demografické faktory*. Jedná se o pohlaví, věk, zaměstnání, věru a další charakteristiky. Z tohoto pohledu je za nejdůležitější považováno to, zda má člověk práci a jak moc je v ní spokojen. Překvapivě věk ani subjektivně pociťovaný zdravotní stav nemají zpravidla na well being vliv. Dalším zdrojem jsou *osobní dispozice*. Pozitivní vliv na well being má extroverze, svědomitost

a přívětivost, negativní je naopak vliv introverze a neuroticismu. Třetím zdrojem jsou rozdíly mezi *osobními očekáváními*, potřebami, aspiracemi a cíli v kontrastu s reálným stavem situace. Posledním zdrojem jsou podle Blatného *sociální vztahy*. Pozitivní vliv na well being má jistě sociální opora a začlenění do kvalitních sociálních vztahů.

Carol Ryffová (1995, s. 100) definuje psychologický well being jako „úsilí o dokonalost, které reprezentuje realizování skutečného potenciálu daného jedince“. Jedná se o to, že „cítit se dobře psychologicky je něco více, než být bez distresu nebo duševních problémů“ (Ryff, 1995, s. 103). Zmíněnými šesti dimenzemi well beingu je autonomie, mistrovské zvládnání prostředí, osobní růst, pozitivní vztahy s druhými lidmi, smysl života a sebeakceptace. Autonomie vyjadřuje zejména nezávislost, schopnost odolat tlakům sociálního prostředí, schopnost myslet a jednat určitým způsobem a udržet si vlastní názor. Podle mého názoru je klíčovým ukazatelem well beingu zejména zmíněná sebeakceptace, ta souvisí s hodnocením prostředí a aktuální situace a vepisuje do všech životních událostí emocionální hodnocení situace.

Složky osobní pohody

Podle Blatného (2001, s. 10-11) je osobní pohoda tvořena emoční a kognitivní složkou. *Emoční složka* obsahuje souhrn nálad, emocí a afektů, *kognitivní složka* představuje vědomé hodnocení vlastního života. Emočními složkami jsou zejména pozitivní

a negativní efektivita a štěstí, které představuje hodnocení prožitkové stránky života. Ke kognitivním komponentám patří životní spokojenost, spokojenost v subjektivně významných oblastech života člověka, jako je rodina, přátelé, sociální postavení nebo ekonomický status a také sebehodnocení. Podle Kebzy a Šolcové (2003, s. 6) jsou základními složkami osobní pohody *psychická osobní pohoda, sebeúcta, sebeuplatnění a osobní zvládání*.

Carol Ryffová (1995, s. 100) definuje psychologický well being jako „úsilí o dokonalost, které reprezentuje realizování skutečného potenciálu daného jedince“. Jedná se o to, že „cítit se dobře psychologicky je něco více, než být bez distresu nebo duševních problémů“ (Ryff, 1995, s. 103). Zmíněnými šesti dimenzemi well beingu je autonomie, mistrovské zvládání prostředí, osobní růst, pozitivní vztahy s druhými lidmi, smysl života a sebeakceptace. Autonomie vyjadřuje zejména nezávislost, schopnost odolat tlakům sociálního prostředí, schopnost myslet a jednat určitým způsobem a udržet si vlastní názor. Mistrovské zvládání prostředí reprezentuje schopnost Podle mého názoru je klíčovým ukazatelem well beingu zejména zmíněná sebeakceptace, ta souvisí s hodnocením prostředí a aktuální situace a vписuje do všech životních událostí emocionální hodnocení situace.

Index vztahu k životu

Křivohlavý (2006, s. 124-128) uvádí ve své knize „Psychologie smysluplnosti existence“ Index vztahu k životu. Tato kvantitativní metoda měření smysluplnosti života zjišťuje míru kladného postoje k životu. Základními otázkami při výzkumu se ptaly po charakteristice, kvalitě a povaze těch zkušeností, které někdo má, když považuje svůj život za smysluplný. Druhou otázkou bylo to, za jakých podmínek či okolností lidé chápou svůj život jako smysluplný. Autoři tohoto konceptu předpokládají, že když člověk o svém životě řekne, že je smysluplný, znamená to, že mají k životu kladný postoj a svému konání jsou oddáni. Pojetí smyslu života, který člověk má, mu dává určitý rámec a v tomto rámci pak mají smysl i dílčí skutečnosti, tedy cíle, události i lidé. Smysluplnost života tedy dává člověku určitou perspektivu. Události v životě člověka od sebe nejsou izolovány, jsou vnímány v kontextu a jsou

tak i interpretovány. Smysluplnost života lze zároveň chápat i jako naplnění nebo plnění očekávání, které člověk od života měl nebo má. Jedná se tedy o určitou saturaci potřeb. Na tomto místě by bylo vhodné upozornit právě na konkrétnost očekávání. Pokud má člověk příliš vysoká očekávání, nemusí docházet k jejich naplňování a to vede ke značné demotivaci. Aspektem smysluplnosti mohou být i cíle, které dávají lidem kladnou hodnotu, kvůli které má smysl žít.

V teorii Life Regard Index (LRI) jde tedy o proces, víru či důvěru v nadějnost stanoveného cíle, v závislosti na intenzitě hledání nadějného zaměření života a na energii, s níž se člověk k plnění cíle obrací. Energii můžeme jinými slovy zmínit jako oddanost.

LRI má dvě části. První částí je *rámec*, v němž je zkoumána zřetelnost, s níž člověk vidí svůj život. Druhá část je charakterizována *naplněním*. Jedná se o naplňování stanovených cílů, tedy toho, co si člověk pro naplňování předsevzal. Obě složky jsou dohromady charakterizovány 28 tvrzeními. Polovina výroků je formulována negativně, druhá polovina pozitivně. Podle analýzy výsledků má část naplnění souvislost s pocity štěstí a sebecenění. Naplnění má zároveň negativní vztah k depresi, úzkosti, distresu a přecitlivělosti k negativnímu sociálnímu hodnocení. Dalším ukazatelem prostřednictvím dimenze naplnění je i osobní pohoda. Bylo zjištěno, že dimenze zřetelnosti nemá s výše uvedenými ukazateli přílišnou souvislost. V rámci zobecnění výsledků výzkumu lze říci, že nezáleží tolik na tom, co je cílem našeho snažení, ale že zde hraje roli zejména pocit naplnění života smysluplnými aktivitami.

V souvislosti se zmíněnými dimenzemi by bylo třeba, dle názoru Křivohlavého, připojit k výzkumu třetí dimenzi (Křivohlavý, 2006, s. 128). Jedná se o dimenzi angažovanosti a oddanosti ke stanovenému cíli. Záleží tedy též na tom, jak moc danému člověku na dosažení cíle záleží. Z výzkumů pomocí LRI bylo také zjištěno, že vztahy mezi lidmi jsou významným ukazatelem pocitu smysluplnosti, tedy well beingu.

Využití LRI je široké, nejvíce se uplatňuje při diagnostice přítomnosti neuróz. Jak uvádí Frankl (in Křivohlavý, 2006, s. 143), jedná se zejména o noogenní neurózy, tedy neurózy, které jsou přímo spojeny s nedostatečnou smysluplností života. Se ztrátou smysluplnosti života souvisí zejména pocity beznaděje, deprese a úzkosti.

Koncept pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost zahrnuje celkové pocity a hodnocení jedince vztahující se k jeho práci. Psychologie organizace se pracovní spokojeností zabývá ve značném rozpětí svého záběru. Spokojený a motivovaný pracovník podává žádoucí výkon a je tudíž pro organizaci naprosto klíčovou složkou. Pracovní spokojenost ovlivňují osobnostní charakteristiky, věk, momentální pracovní situace se svými nároky a požadavky.

Jednou z významných složek well beingu je právě pracovní spokojenost. Při péči o pracovníky v organizaci tedy již nejde jen o výkon, ale o jejich osobní pohodu. Wright (2005, s. 167) na základě tezí šťastného a produktivního zaměstnance hovoří o tom, že koncept štěstí je obvykle vymezen čtyřmi způsoby. Jedná se o *pracovní spokojenost*, *profil pozitivní a negativní efektivity*, *nepřítomnost emocionální vyčerpanosti* a *psychologický well being*. Koncept well beingu je přesto velmi málo zařazován do výzkumů pracovní spokojenosti. Velké mezinárodní organizace pracují s koncepty work-life balance, začínají se soustředit na well being a připravují „zdravé“ programy pro své zaměstnance. V manažerských příručkách o well beingu prozatím však není příliš zmínka.

1.3 Modely kvality života

Modelů, reprezentujících kvalitu života existuje velké množství. Můžeme však identifikovat základní modely, ze kterých jsou zbylé odvozovány. V této práci jsou modely uváděny zejména proto, že z nich poté dále vycházíme pro zacházení s pojmem kvality pracovního života a odvozujeme tak vztahy kvality života a kvality pracovního života.

Velmi známým a hodně citovaným modelem je model kvality života Centra pro podporu zdraví Univerzity Toronto (The quality of life model, University of Toronto, Canada, 2013). Tento model (Příloha A, Obrázek 1: Model kvality života Centra pro podporu zdraví Univerzity Toronto) je specifický postihnutím tří dimenzí subjektivní kvality života jedince, jež nezapomínají na vnímání a hodnotu, kterou daným aspektům jedinec připisuje. Subjektivní pocit osobní pohody je spojen s objektivními charakteristikami životní situace, které však v modelu uvedeny nejsou, jelikož kvalitu života samy o sobě nevytvářejí, kvalitu života buď pouze podporují či vůbec nepodporují. Jedná se o skutečnosti, které jedinec nevyužívá, případně ani neví o možnosti jejich využití.

Svobodová (2006b, s. 39-41) uvádí model používaný v rámci řízení lidských zdrojů u kanadských ozbrojených sil (Strategic Plan for Quality of Life Improvements in the Canadian Forces). Model obsahuje pět dimenzí, které jsou monitorovány a vyhodnocovány (Příloha B, Obrázek 2: Model kvality života dle kanadských ozbrojených sil). Jedná se o měřitelné charakteristiky života. Měření a zpracovávání dat v těchto dimenzích však nezahrnuje zjištění hodnotové úrovně jednotlivých aspektů ani subjektivně prožívanou životní spokojenost. Model je tedy využitelný pro řízení lidských zdrojů, ale nepostihne nutné nuance k individuálnímu přístupu řízení.

Kováč (2004, s. 4-7) uvádí komplexní model kvality života (Příloha C, Obrázek 3: Model kvality života dle Kováče (2004, s. 4-7), jež obsahuje velké množství podmínek, rozdělených do úrovní, které připomínají Maslowovu pyramidu potřeb. První úroveň kvality života je reprezentován bazálními aspekty lidského života. Druhá úroveň již znázorňuje civilizační rovinu, kterou tvoří přístup k životu, stupeň rozvinutosti společnosti i kompetence a dovednosti jednotlivce. Třetí úroveň zmiňuje smysl života. Tato rovina by se dala nazvat „metarovinou“, jelikož obsahuje dimenze, které souvisí s vyzrálostí osobnosti a kultivací jednotlivce i prostředí.

Heřmanová (2012, s. 407-425) uvádí „Model čtyř kvalit života“ (Příloha D, Obrázek 4: Model čtyř kvalit života), který vychází z článku „*The four Quality of Life*“

(Veenhoven, 2000, s. 1-7). Tento model poskytuje široký pohled na kvalitu pracovního života, reflektující charakteristiky prostředí a společnosti i charakteristiky individua. Zároveň poskytuje pohled na životní šance i životní výsledky. Model se věnuje jak vhodnosti prostředí, tak životaschopnosti jedince, zmiňuje dimenzi užitečnosti života i vlastního hodnocení života.

1.4 Nástroje pro měření kvality života

Nástrojů pro měření kvality života je velké množství. Většina z nich je zařazena pro měření kvality života zejména v oblasti zdravotnictví, psychologie a dále se pak jedná o ekonomické ukazatele. V rámci hodnocení můžeme rozlišovat následující druhy nástrojů:

1) Hodnotitelem je respondent

Respondent má při volbě tohoto nástroje možnost kvalitativně i kvantitativně vyjádřit svůj názor na nazírání kvality svého života. Měřicí dotazníky vycházejí jak z individuálního pohledu na život, tak i ze spokojenosti s vlastním životem a hodnotového systému. Metoda sebehodnocení je velmi citlivá na projev změn kvality života v čase. Jedná se například o dotazníky SEIQoL, LQoLP a SQUALA (Proqolid, 2013).

2) Hodnotitelem je druhá osoba

Většinou se jedná o měřicí nástroje ve zdravotnictví, kdy respondenta hodnotí lékař či terapeut nebo rodinný příslušník. Měří se zejména fyziologická a patofyziologická kritéria. Jako příklad lze uvést Index kvality života pacienta (ILF – Quality of Life Index), jehož autorem je W.O. Spitzer.

3) Obecné dotazníky

Dotazování prostřednictvím dotazníků obecnějšího charakteru jsou zaměřeny na zachycení kvality života v širším kontextu života člověka (Vaňurová, Mühlpachr, 2005, s. 82). Přesah z měření fyzického stavu respondenta k duševnímu i sociálnímu

pomáhá poskytnout komplexnější náhled na kvalitu života respondenta. Dotazníky nejsou vázány na specifické podmínky a populaci, lze je tedy využívat interkulturně a porovnávat různé populace měřených osob. Mezi dotazníky, které můžeme zařadit do skupiny obecných, patří například SIP, NHP, SF-36, EUROQOL, WHOQOL-100, WHOQOL-BREF, SEIQoL ad. (Proqolid, 2013).

Celkovou kvalitu života měří například dotazník MANSA, SEIQoL či QUALA. Zmíněné dotazníky obsahují velké množství dimenzí, obsahujících velké množství determinant kvality života.

4) Nástroje pro měření psychického zdraví, nálad, well beingu a pocitu životní spokojenosti

Psychologický přístup k měření kvality života je velmi zajímavý, ale je problematické ho jednoznačně vymezit. Při posuzování kvality života z hlediska psychologie jsou využívány dotazníky, zaměřené na míru deprese, stresu, úzkosti či sebepojetí.

V oblasti zdravotnictví existuje velké množství specializovaných dotazníků, které měří kvalitu života pacientů s různým onemocněním. Z hlediska rozsahu a zaměření práce však zde nebudou uváděny.

2 KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

2.1 Kvalita pracovního života a pracovní spokojenost

Práce je „účelová produkce předmětů a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti jako pravidelné zajišťování statků a situací, sloužící k uspokojování potřeb a obživě“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 234).

Kvalitou pracovního života se zabývá množství autorů, prozatím je však prezentována jako koncept a neexistují oficiální definice, kterých by bylo využíváno jako výchozího zdroje pro nakládání s dalšími teoretickými aspekty. Přesto však autoři koncepty kvality pracovního života definují. Často vycházejí z definice kvality života.

Kvalita pracovního života reprezentuje širší pojem, který obsahuje vliv pracoviště a pracovních podmínek na spokojenost s prací. Tyto oblasti ovlivňují i mimopracovní oblasti života a spokojenost se životem jako celkem, jež obsahuje i osobní štěstí a subjektivní pocit zdraví (Dvořáková, 2006, s. 32-42). Dvořáková dále upozorňuje na rozdíl kvality pracovního života a pracovní spokojenosti. Kvalita pracovního života ovlivňuje nejen pracovní spokojenost, ale i spokojenost s životem jako takovým. Do spokojenosti se životem je řazen rodinný život, sociální život, finanční zajištění i volný čas.

Hora (2010, s. 11) považuje kvalitu pracovního života jako koncept, který se poprvé objevil v 70. letech dvacátého století a v 90. letech se stal důležitým konceptem v celkovém posuzování kvality života. Hora (2010, s. 10) definuje koncept kvality pracovního života jako „soubor různých okolností a podmínek výkonu práce pracovníků, a to zpravidla (nikoli výhradně) z hlediska hodnocení těchto podmínek jednotlivými pracovníky. Jeho největším přínosem je proto možnost současného zhodnocení těchto podmínek u více pracovníků a vzájemné propojení informací o více dimenzích pracovního života“. Koncept se dle Hory (2009, s. 13) zaměřuje na objektivní podmínky, ale též prožívání těchto podmínek.

Green (2007, s. 133) považuje koncept kvality pracovního života za soubor charakteristik práce respektive zaměstnání, které podporují well being zaměstnanců. Autor zmiňuje kvalitu pracovního života jako ekvivalent pojmu „kvalita práce“.

Velmi podobnými aspekty definují Danna a Griffin (in Dvořáková, 2005, s. 18-27) kvalitu pracovního života. Jedná se o hierarchii pojmů, jež reprezentují spokojenost se specifickými hledisky práce (spokojenost s nadřízenými, spolupracovníky i se mzdou), dále pak pracovní spokojenost obecně a na vrcholu hierarchie nalezneme životní spokojenost.

Mírně odlišný názor poskytuje Sirgy (in Dvořáková, 2005, s. 23-32), jež kvalitu pracovního života považuje za uspokojení potřeb zaměstnance prostřednictvím zdrojů, aktivit a výsledků vyplývajících z participace na pracovišti. Autor ztotožňuje kvalitu pracovního života s uspokojováním potřeb, zároveň však zahrnuje kolektivní aspekty práce a pohlíží na kvalitu pracovního života zejména z pohledu zaměstnavatele. Sirgy však dodává, že kvalita pracovního života se zabývá pojmy, spojenými s tělesnou i duševní pohodou zaměstnanců a odlišuje ji tak od pracovní spokojenosti.

Svobodová (2006a, s. 48-52) doplňuje pohled na kvalitu pracovního života z pohledu kvality života obecně. Spokojenost s prací je důsledkem spokojenost v životě. Jedná se o spokojenost s fyzickým i duševním zdravím, vyhlídkou na životní pohodu.

Světová organizace práce (ILO) prosazuje v článku „Decent Work Agenda“ hlavní priority v oblasti kvality práce. Uvádí tak *koncept důstojné práce*, jehož cílem je ukázat, že práce je zdrojem osobní důstojnosti, stejně tak i demokracie, ekonomického růstu a rozvoje podnikání. Koncept důstojné práce souvisí s vytvářením pracovních míst, zajištěním práva na práci i rozšiřováním sociální ochrany tím, že jsou lidé začleňováni do trhu práce, který však poskytuje podmínky pro bezpečný výkon práce, stejně tak pro volný čas a odpočinek. Dalším aspektem konceptu důstojné práce je podpora sociálního dialogu, který má za cíl budovat vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Marešová (2007, s. 12) zmiňuje kvalitu práce v kontextu postoje Evropské unie (EU). V Lisabonu byla v roce 2000 rozpracována kvalita práce z pohledu ovlivnění pracovních podmínek a zlepšení kvality pracovních míst. Koncept, který vznikl v Lisabonu, je využíván v kontextu Evropské strategie zaměstnanosti a měří pokrok v dosahování cílů, stanovených v Lisabonu. Green (2007, s. 19-21) považuje cíle EU pouze jako prostředek pro zvyšování konkurenceschopnosti, což podle jeho názoru omezuje možnosti zvyšování kvality pracovního života. Podle tohoto autora vznikají charakteristiky práce v užším a širším kontextu (Green, 2007, s. 21):

Kvalita práce v užším kontextu

- vnitřní kvalita pracovních míst
- dovednosti, celoživotní vzdělávání a profesní rozvoj

Kvalita práce v širším kontextu

- rovnost mužů a žen
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- flexibilita a jistota práce
- začlenění a přístup na trh práce
- organizace práce a volného času
- sociální dialog a zapojení pracovníků
- interkulturní rozdíly a zákaz diskriminace
- celkový pracovní výkon

Evropská unie prosazuje koncept kvality práce jak z objektivního hlediska, tak i subjektivního pohledu pracovníků a dále pak osobnostních charakteristik pracovníka a sladění mezi pracovníkem a prací.

Svobodová (2006, s. 33-34) zmiňuje ve svém příspěvku stat' Petra Mareše („Od práce emancipující k práci mizející“). Mareš identifikuje tři momenty, které jsou viditelné v každé formě práce, v náhledu na individualitu člověka i ve způsobu uspořádání v kontextu celospolečenského dopadu. Celý model vztahů reprezentuje obrázek,

znázorňující společenskou rovinu, individuální rovinu a organizaci práce. Společenská rovina obsahuje pojmy, jako jsou etika, právo nebo trh, zatímco individuální rovina se věnuje hodnotám a potřebám člověka. Organizace práce se orientuje na pracovní prostředí a organizační vztahy (Příloha E, Obrázek 5: Model vztahů dle Petra Mareše).

Faktory (Příloha F, Obrázek 6: Model kvality pracovního života dle Evropské nadace), které ovlivňují kvalitu pracovního života jsou definovány například Evropskou nadací (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) a vychází z cílů stanovených v roce 2002 v Lisabonu (Quality of Work and Employment in Europe, 2002).

Kvalita pracovního života je posuzována z mnoha různých hledisek. Jedná se o vztah mezi kvalitou pracovního života a kvalitou života celkově. Dalším hlediskem může být například kvalita života u dlouhodobě nezaměstnaných či kvalita života s ohledem na míru pracovního stresu. Práce může napomáhat ke zvyšování kvality života, jelikož prostřednictvím ní může docházet k naplňování potřeb, a to nejen finančních. Na druhou stranu je nutné zmínit, že kvalita práce může kvalitu života ovlivnit i negativně, a to ve chvíli, kdy negativně ovlivňuje naše fyzické či psychické zdraví a samozřejmě i v případě, kdy má dopad do ekonomické sféry či oblasti společensko-sociální.

Významný psycholog F. Herzberg rozděluje kvalitu pracovního života a spokojenost s prací na dvě skupiny. První skupinou jsou „satisfactory“, tedy faktory, které přispívají ke zlepšení kvality pracovního života a pracovní spokojenosti. Nepřítomnost satisfaktorů vede k pracovní nespokojenosti. Druhá skupina je reprezentována „dissatisfactory“, jež přispívají k pracovní nespokojenosti. Pokud však přítomny nejsou, nevede to k pracovní spokojenosti. Herzberg klade důraz na jeden z nejdůležitějších principů řízení lidských zdrojů. Pokud nejsou přítomny motivátory, vede to ke snížení pracovního výkonu, pokud jsou však zaměstnanci vnitřně motivováni, podávají vyšší pracovní výkon.

Hnilica (2005, s. 196) uvádí Karáskův model pracovního stresu. Prvním konstruktem v tomto modelu je pracovní náročnost (málo času na práci, mnoho úkolů, požadavků, rychlé tempo), která vede k velké psychické zátěži. Druhý konstrukt je spojován s požadovanou kvalifikací a možností jedince uplatnit své dovednosti a kreativitu. Zároveň Karásek zmiňuje i možnost se dále vzdělávat. Ze zmíněných konstruktů vyplývá, že čím vyšší je míra kontroly nad situací při velké psychické náročnosti práce, tím menší míru stresu zaměstnanec zažívá. Pokud má pracovník dostatečnou kontrolu nad situací, může to vést k příležitosti k osobnímu růstu a zároveň udržení respektive zlepšení spokojenosti s prací, tj. v přeneseném slova smyslu i se životem.

Je zřejmé, že kvalita pracovního života je realizována prostřednictvím zaměstnanosti. Přesto však Gallie (2002, s. 101) uvádí, že aktivní politiku zaměstnanosti se země EU snaží udržet krátkodobými tréninky a programy pro nezaměstnané. Rapidní nárůst struktury dovedností obyvatel EU, které získávají prostřednictvím každodenního formálního i neformálního rozvoje, však ovlivňuje vzdělávací možnosti osob, které jsou z důvodu nižší úrovně dovedností vyloučeny ze systému rozvoje. Zvyšuje se tak sociální exkluze, jež je jedním z charakteristických stavů v současné době politiky zaměstnanosti v EU. Nevýhody zaměstnanosti lze podle Gallieho řešit aktivitami, které vedou ke zlepšování kvality práce a tedy ke zmírnění sociální exkluze některých obyvatel EU. Dimenze nevýhod zaměstnanosti tedy můžeme považovat za oblasti, které jsou indikátorem pro kvalitu práce.

1) Dimenze pracovního a osobního rozvoje

Omezené příležitosti ke zvyšování dovedností, znalostí a kvalifikace během zaměstnání mohou vést k sociální exkluzi. Gallie uvádí, že pouze třetina pracovní síly je v zaměstnání, které nabízí dobré příležitosti pro vzdělávání. Zhruba 60 % lidí si myslí, že se mohou učit novým věcem, 50 % osob si myslí, že mohou ovlivnit, co se děje v práci. Téměř třetinu zaměstnanců tvoří pracovníci, kteří nejsou kvalifikováni či jsou „nízkokvalifikováni“. Pouze pětina těchto lidí má možnost rozvoje a učení se novým věcem. Podobné charakteristiky čítají nekvalifikovaní zaměstnanci či nízkokvalifikovaní zaměstnanci pracující na částečný úvazek, zde můžeme hovořit

pouze o 12 % osob, které mají přístup k učení se novým věcem. Tato demonstrace potvrzuje domněnky Gallieho o polarizaci společnosti. Zmínění pracovníci navíc nemají příliš mnoho zkušeností s rozvojem dovedností a kvalifikace. Celkově se za posledních pět let zúčastnilo formálního vzdělávání od zaměstnavatelů pouze 26 % ekonomicky aktivních osob.

2) Dimenze práce a chudoby

Zaměstnanost by měla podle autora chránit lidi před chudobou. Kvalitní práce je tedy posuzována jako práce, která poskytuje dostatečný finanční příjem nad hranicí chudoby.

3) Dimenze zintenzivnění práce (pracovní stres a nemocnost z povolání)

Tlak pracovních povinností a redistribuce zodpovědností do liniového managementu má vliv na míru pracovního stresu i nemocnosti. Zde se nejedná pouze o nízkokvalifikované pracovníky, ale o všechny třídy zaměstnanců. V roce 1996 uvedlo 43 % pracovníků, že pracují pod značným stresem (Gallie, 2002, s. 104 – 105). Aktuální výsledky za stejnou populaci, ve které byly v roce 1996 měřeny, bohužel nejsou k dispozici, přesto však existuje předpoklad, že budou výsledky míry stresu na pracovišti výrazně vyšší.

4) Dimenze nejisté práce

Jistota pracovního místa je stále velmi ožehavým tématem, které je v době současné ekonomické krize ještě palčivější. Nejistota práce je stresorem, který negativně ovlivňuje kvalitu pracovního života i kvalitu života jako celku.

Svobodová (2006b, s. 52) uvádí, že „Člověk chápe práci jako prostředek ke zlepšení kvality svého života nebo kvality života své rodiny. Kvalitu života snižuje neschopnost získat práci nebo si práci udržet nebo nepříznivé charakteristiky, spojené s pracovními podmínkami, povahou práce nebo pracovním kolektivem“.

2.2 Indikátory pro měření kvality pracovního života

Cílem většiny dotazníků, měřících kvalitu pracovního života, je nejen zaměření na kvantifikování aktuální míry kvality pracovního života, dotazníky fungují i jako motivátor pro zaměstnance, kteří získají pocit, že mohou participovat na změnách společnosti.

Marešová (2007, s. 508) zmiňuje seminář EUROSTAT, ILO a UNECE, který se odehrál v roce 2007 v Ženevě a jehož cílem bylo najít mezinárodní koncepční rámec a seznam ukazatelů, které by postihly i kvalitativní aspekty práce a zaměstnání. Doposud bylo měření kvality pracovního života soustředěno pouze na statistická data o zaměstnanosti, případně jiná kvantitativní data nereflektující subjektivně vnímané prvky kvality pracovního života. Účastníci semináře vytvořili a schválili koncept kvality práce, který se sestává z 53 indikátorů měření kvality práce, které jsou seskupeny do 11 dimenzí kvality zaměstnání. Čtrnáct indikátorů je vyčleněno jako klíčový soubor ukazatelů.

Níže (tabulka 1) je zmíněno 11 dimenzí, které reprezentují kvantifikovatelné kvalitativní charakteristiky kvality pracovního života (Marešová, 2007, s. 515):

Tabulka 1: Charakteristiky kvality pracovního života dle Marešové (2007)

Dimenze	Ukazatele
Přístup k zaměstnání	míra zaměstnanosti, rozdíl v míře ekonomické aktivity/zaměstnanosti mužů a žen, míra nezaměstnanosti, nezaměstnanost podle úrovně vzdělání, míra ekonomické neaktivity, míra nezaměstnanosti mládeže, míra ekonomické neaktivity mládeže (s výjimkou studentu), časově vztažená míra podzaměstnanosti, zaměstnanost v neformálním sektoru
Práce dětí a nucená práce	podíl dětí nechodících do školy podle zaměstnaneckého statutu, podíl pracujících dětí z celkového počtu zaměstnanců nebo pracujících na vlastní účet
Příjem ze zaměstnání	neadekvátní míra příjmu, podíl nízkopracujících zaměstnanců, mzdy příležitostných/denních pracovníků, průměrné příjmy ve vybraných zaměstnáních, podíl pracujících chudých ze zaměstnané populace, indexy výrobních mezd
Rozvoj kvalifikace a celoživotní učení	podíl zaměstnanců, kteří se v posledních 12 měsících účastnili školení, podíl zaměstnaných osob ve vysoce kvalifikačně náročných odvětvích, procento pracující populace účastníci se vzdělávání a školení
Pracovní hodiny a úprava pracovní doby	nadměrné pracovní hodiny (tj. podíl osob pracujících 49 hodin týdně a více), skutečně odpracované hodiny, počet odpracovaných hodin na osobu za rok
Flexicurity	procento zaměstnanců s pracovní smlouvou kratší než jeden rok, procento zaměstnanců pracujících „nedobrovolně“ na zkrácený pracovní úvazek, procento příležitostných/denních pracovníků
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	poměr míry zaměstnanosti žen, které mají děti mladší věku povinné školní docházky, k míře zaměstnanosti všech žen ve věkové skupině 20 – 49 let, rozdíl v míře zaměstnanosti bezdětných osob a osob majících alespoň 1 dítě ve věku 0 – 6 let, podle pohlaví
Rovné zacházení v zaměstnání	zaměstnání vyznačující se „genderovou koncentrací“ (tj. nadměrnou koncentrací zaměstnaných žen nebo mužů), podíl zaměstnaných žen v manažerských a administrativních profesích z žen zaměstnaných v nezemědělských profesích, indexy hodinových výdělků žen k hodinovým výdělkům mužů u placených zaměstnanců pracujících alespoň 15 hodin týdně
Bezpečnost práce	míra smrtelných pracovních úrazů, vývoj míry pracovní úrazovosti, pracovní inspekce, zaměstnanecké úrazové pojištění, riziková zaměstnání, procento pracovníků, kteří pociťují zdravotní a bezpečnostní rizika své práce
Sociální ochrana v zaměstnání	podíl pracujících na vlastní účet, podíl zaměstnaných v nezemědělském sektoru, podíl ekonomicky aktivní populace přispívající do penzijního fondu, úhrady na sociální zabezpečení (za osoby pobírající mzdy a platy), staří lidé bez penze (podíl ekonomicky neaktivních 65letých a starších nepobírajících penzi), průměrná měsíční penze, podíl zaměstnanců, kteří dostali roční placenou dovolenou
Sociální dialog	míra kolektivního vyjednávání, počet pracujících na vlastní účet patřících k podnikovým asociacím, neodpracované dny kvůli stávkám

Kvalitou pracovního života a možnostmi jejího měření se v České republice zabývá Jiří Vinopal a Ondřej Hora. V zahraničních sbornících a knihách můžeme najít nástroje pro měření kvality pracovního života, jako je například dotazník Quality of Worklife Questionnaire, vyvinutý National Institute for Occupational Safety and Health. Jiří Vinopal svůj příspěvek, týkající se tvorby empirického nástroje pro měření kvality pracovního života, publikoval mj. v Sociologickém časopise 2011, (Vinopal, 2011, s. 1-28). Vinopal (2006, s. 1-33) se věnuje tvorbě nástroje pro empirické zkoumání kvality pracovního života. Vinopal zásadně porovnává aspekty spokojenosti v jednotlivých dimenzích a zároveň důležitosti v jednotlivých dimenzích. Autorka práce to považuje za velmi nosnou myšlenku, jelikož výsledky takového šetření mohou poskytnout i zpětnou vazbu, které z dimenzí, zařazené do konceptu tvorby indikátoru kvality pracovního života, jsou nosné, a které mají spíše marginální charakter. Ondřej Hora zachycuje v příspěvku „Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života“ (in Hora, 2009, s. 5-13) vybrané trendy současného stavu a bezprostředního vývoje českého trhu práce v oblasti flexibility a kvality práce. Teoretický koncept kvality pracovního života reprezentuje podle Hory to, jakým způsobem se projevují pracovní podmínky a pracovní vztahy v jednotlivých firmách a jakým způsobem své pracoviště vnímají jednotliví pracovníci. Hora porovnává koncepty kvality pracovního života s koncepty flexibility a rozlišuje je na základě ekonomické úrovně, do které více zasahují. Flexibilita je podle Hory spíše makroekonomickým ukazatelem, zatímco kvalita pracovního života je striktně mikroekonomickou záležitostí.

Inspirace dosavadními výzkumy poskytuje Vinopalovi dostatečný teoretický záběr, který je aplikován při tvorbě indikátoru kvality pracovního života. Aspekty kvality pracovního života Vinopal rozděluje do (většinou tří) indikátorů, které rozšiřují počet sledovaných aspektů do výsledného počtu 66. Respondenti odpovídají pomocí dotazníku, obsahujícího pětibodové posuzovací škály. Jako jednotlivé aspekty pracovního života považuje Vinopal pracovní trh, organizaci práce na pracovišti, technické a sociální aspekty pracoviště a vlastní postavení na pracovišti. Do aspektu pracovního trhu patří zejména postavení člověka i organizace na pracovním trhu,

identifikace se zaměstnavatelem a ekonomické charakteristiky práce. Organizaci práce na pracovišti reprezentuje pracovní doba, komunikace, zpětná vazba, spravedlivost posuzování a hodnocení zaměstnanců. Technické a sociální aspekty pracoviště znamenají dle Vinopala sociální klima na pracovišti, technické vybavení pracoviště, rizikovost a bezpečnost práce, funkčnost odborové organizace a negativní jevy na pracovišti. Posledním aspektem je vlastní postavení na pracovišti, které se skládá z povahy vykonávané práce, pozice v zaměstnání, osobního růstu a rozvoje, uplatnění kvalifikace, vztahu k nadřízeným, možnosti vlastní organizace práce a vztahu práce a soukromého života (Vinopal, 2011, s. 11).

Při konstrukci indikátoru kvality pracovního života pracuje Vinopal i s rozdílnostmi výsledků dle ekonomického postavení respondentů či charakteru práce nebo pracovní doby. Předmětem této práce však není popisovat výsledky výzkumu, spíše posuzovat vhodnost volby škál, jejich úplnost a vypovídající hodnotu. Výsledný koncept kvality pracovního života a jeho aspektů pak bude podroben zkoumání z hlediska možností ovlivnění prostřednictvím rozvojových aktivit, organizovaných pro zaměstnance. Finální seznam věcných aspektů, které byly použity pro měření indexu kvality pracovního života, čítá 17 položek. Jedná se o zajímavost, užitečnost, vzdělávání a rozvoj, samostatnost, časovou náročnost, bezpečnost, technické vybavení, plat, spravedlnost v odměňování, nefinanční výhody, perspektivu postupu, chování nadřízených, vztahy s kolegy, šikana, hrdost na organizaci, jistotu zaměstnání a čas na rodinu.

Do dimenzí kvality pracovního života zařazuje Hora dobrovolnost či nedobrovolnost podmínek sjednaného pracovního kontraktu, mzdu a další benefity, spojené se zaměstnáním. Dále pak pracovní prostředí, bezpečnost práce, vliv práce na zdraví pracovníků. Další dimenzí je pracovní doba, odpracované hodiny, přesčasová práce, nepravidelná práce a vazba mezi mzdou a odpracovanými hodinami. Z hlediska časového rozvržení Hora do této dimenze zařazuje i možnosti harmonizace pracovního a rodinného života, časové rozložení práce podle momentální potřeby zaměstnavatele a možnost plánovat mimopracovní aktivity. V neposlední řadě považuje Hora za

dimenzi kvality pracovního života i vztahy se zaměstnavatelem, pracovní vztahy s vedoucími a kolegy a zachování vzájemného respektu a důstojnosti. S touto dimenzí souvisí ještě přístup k pracovníkům, tedy férové a rovné zacházení i genderová rovnost. Poslední dimenzí, obsahující několik charakteristik je náplň práce, pracovní pozice, pracovní rotace i odpovědnost v zaměstnání. Dále pak obtížnost zaměstnání, vytížení pracovníků, intenzifikace práce (tj. vysoké tempo práce). Do této dimenze Hora zařazuje i možnosti osobního rozvoje, profesního rozvoje, vzdělávání i postupu v kariéře, pracovní autonomii i možnost podílet se na rozhodování. Poslední dimenzí je sociální respekt povolání, prestiž a pověst zaměstnavatele.

V porovnání důležitosti a spokojenosti jednotlivých aspektů práce je však u Vinopala (2006, s. 1-28) překvapivé, že vzdělávání a rozvoj není z hlediska důležitosti hodnocen tak, jak bych očekávala. Skór tohoto aspektu je nižší. Skór v aspektu mzdy je dle očekávání vysoký. Zajímavé ale je, že perspektiva postupu a hrdost na organizaci není z hlediska důležitosti hodnocena příliš vysoko.

Rozdělení dimenzí Ondřeje Hory je více hloubková analýza, zaměřená na jednotlivce, vztaženého k organizaci. Obsahuje několik dimenzí respektive charakteristik v dimenzích, které Jiří Vinopal neuvádí. Jako velmi přínosná je u Ondřeje Hory přítomnost aspektů dobrovolnosti práce, u Jiřího Vinopala se tato dimenze neobjevuje. Dimenze jistoty zaměstnání se vyskytuje u obou autorů, stejně je tomu tak u mzdy a dalších benefitů. Pracovní prostředí a bezpečnost práce je také součástí obou konceptů, Ondřej Hora však navíc uvádí „vliv práce na zdraví pracovníků“, což v dimenzích Jiřího Vinopala nenajdeme. Dimenze pracovní doby, odpracovaných hodin a přesčasové práce, můžeme najít ve Vinopalově dimenzi časové náročnosti, Ondřej Hora však tento aspekt doplňuje o vazbu mezi mzdou a odpracovanými hodinami. Možností harmonizace rodiny a práce se zabývají oba autoři. U Jiřího Vinopala bychom tuto dimenzi hledali pod názvem „čas na rodinu“. Vztahy se zaměstnavateli, pracovní vztahy s vedoucími i s kolegy lze též najít u obou autorů. Rovné zacházení popisuje lépe Ondřej Hora, který tento aspekt napojuje do dimenze přístupu k pracovníkům a zmiňuje navíc generovou rovnost. Dalo by se říci,

že lze tuto dimenzi ztotožnit s Vinopalovou dimenzí „šikana“. Jelikož šikana jako samostatná dimenze má dle názoru autorky práce příliš malou vypovídající hodnotu o obsahu dimenze a kloní se spíše k jednání na pracovišti a přítomnosti respektive nepřítomnosti diskriminace. Náplní práce se zabývá Ondřej Hora samostatně. Jedná se o dimenzi, sledující monotónnost respektive zajímavost práce, včetně míry odpovědnosti a stresu na pracovišti. U Jiřího Vinopala bychom mohli tuto dimenzi najít v oblasti „zajímavosti“ a „samostatnosti“. Dimenze obtížnosti zaměstnání, vyřízení pracovníků a výše pracovního tempa, která se objevuje u Ondřeje Hory, je hodnocena velmi kladně. Je možné tuto dimenzi porovnat s časovou náročností u Vinopala, ale dle vyjádření autorů je dimenze časové náročnosti považována spíše za rozsah pracovní doby. Možnost osobního rozvoje, profesního vzdělávání a kariérního postupu se objevuje u obou autorů. Možnosti pracovní autonomie považují za umožnění samostatnosti při rozhodování, což se u obou autorů objevuje téměř shodně. Sociální respekt povolání se objevuje pouze u Ondřeje Hory, je však zapojen do dimenze, ve které najdeme též prestiž a pověst zaměstnavatele, což zmiňuje i Vinopal v dimenzi „hrdost na organizaci“. U Vinopala se navíc objevuje důležitá dimenze užitečnosti práce pro organizaci a proto je ve finálním teoretickém konceptu nepostradatelná.

Autoři tvořili dimenze za mírně odlišným cílem. U Jiřího Vinopala nacházíme snahu o vytvoření univerzálního nástroje, měřícího kvalitu pracovního života. Ondřej Hora zařazoval otázky, týkající se kvality pracovního života do rozsáhlejší případové studie podniků, která měla za cíl sledovat pracovní podmínky a organizaci práce ve vybraných firmách, působících ve dvou zvolených sektorech (strojírenství a informační technologie). Účelem tak nebylo konstruovat indikátor kvality pracovního života, jako tomu bylo u Jiřího Vinopala.

Výsledkem analýzy teoretických konceptů vznikají komparované dimenze kvality pracovního života, které považují za vyhovující pro aplikaci v empirické části této práce. Jedná se tedy o *mzdu*, která reprezentuje jak výši výdělku, tak odpovídající ohodnocení a spravedlnost v odměňování. Zároveň je do této dimenze zařazen i aspekt

nefinančních benefitů. Další dimenzí je *vzdělávání a rozvoj*. Tato dimenze obsahuje i možnost získat informace. Třetí dimenzí, která je nedílnou součástí charakteristiky kvality pracovního života, je *pracovní prostředí*, do kterého zařazujeme nejen technické vybavení na pracovišti, ale i bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců. Další dimenzí je *jistota* zaměstnání a stabilita pracovního kontraktu. Do této dimenze bychom mohli okrajově zařadit i možnosti kariérového růstu, spíše je však lepší je zařadit do oblasti rozvoje. Pátou dimenzí dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což obsahuje pracovní dobu, časovou náročnost práce, možnost rozložit si práci dle momentálních potřeb zaměstnavatele i zaměstnance a možnost plánovat si mimopracovní aktivity. Do této dimenze by měl být zařazen i aspekt stresu v pracovní oblasti a míru vyčerpání, kterou výkon zaměstnání přináší. Šestá dimenze reprezentuje *Leadership*, jehož hlavní součástí jsou vztahy k nadřízeným. Jedná se o styl vedení, stejně tak jako o kvalitu manažerských dovedností. Další dimenzí je dimenze *rozmanitosti*, která obsahuje jak charakteristiky pracovní náplně, tak i distribuci kompetencí a na ně navázanou odpovědnost a samostatnost při plnění pracovních úkolů a rozhodování. Osmá dimenze reprezentuje sociální respekt povolání, prestiž i pověst zaměstnavatele. Tento popis vede i k zobecnění dimenze na *hrdost* na organizaci, ve které zaměstnanec pracuje. Do této oblasti můžeme zapojit též aktivity společenské odpovědnosti zaměstnavatele, díky kterým často roste hrdost zaměstnanců na organizaci, pro kterou pracují. Devátá dimenze reprezentuje pocit *užitečnosti* zaměstnance, který pro organizaci pracuje. Do této dimenze patří i možnosti změny a proaktivního chování. Znamená to fakt, zda jsou zaměstnanci ochotni se měnit za účelem dosažení lepších výsledků, umí se poučit z chyb. Poslední, desátá dimenze vychází ze *vztahů s kolegy*, kteří značně dotvářejí obraz pracovního života člověka a jistě i značně ovlivňují jeho kvalitu. Tato dimenze tedy reprezentuje i rovné zacházení a absenci šikany.

2.3 Aspekty zlepšování kvality pracovního života

Kuhnová (2007, s. 101-111) se věnuje tématu zlepšování kvality a produktivity práce ve vztahu k otázkám zdraví a bezpečnosti na pracovišti. Prostřednictvím celoživotního

vzdělávání lze dosáhnout zlepšení kvality pracovního života a zmírnění negativních vlivů na produktivitu práce. Kuhnová zmiňuje statistiku, kdy 82 % pracovních úrazů vzniká v malých a středních podnicích, zároveň zmiňuje i finanční ztráty v případě nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti. Evropská unie se v letech 2007-2012 věnovala strategii zlepšování kvality pracovního života a produktivity práce. Klíčovým faktorem byla implementace aktivit z globální úrovně EU do lokálních strategií jednotlivých členských států. Strategie se soustředila hlavně na odstraňování rizik, vyplývajících z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Kuhnová se pak dále věnuje problematice zdravotního stavu, který v pracovní sféře výrazně ovlivňuje výkonnost člověka, ale zároveň souvisí i s kvalitou života, jelikož ovlivňuje i volný čas, životní styl ad. Strategie EU (2007-2012 in Kuhnová, 2007, s. 108) stanovuje řadu opatření, která jsou definována na evropské i vnitrostátní úrovni.

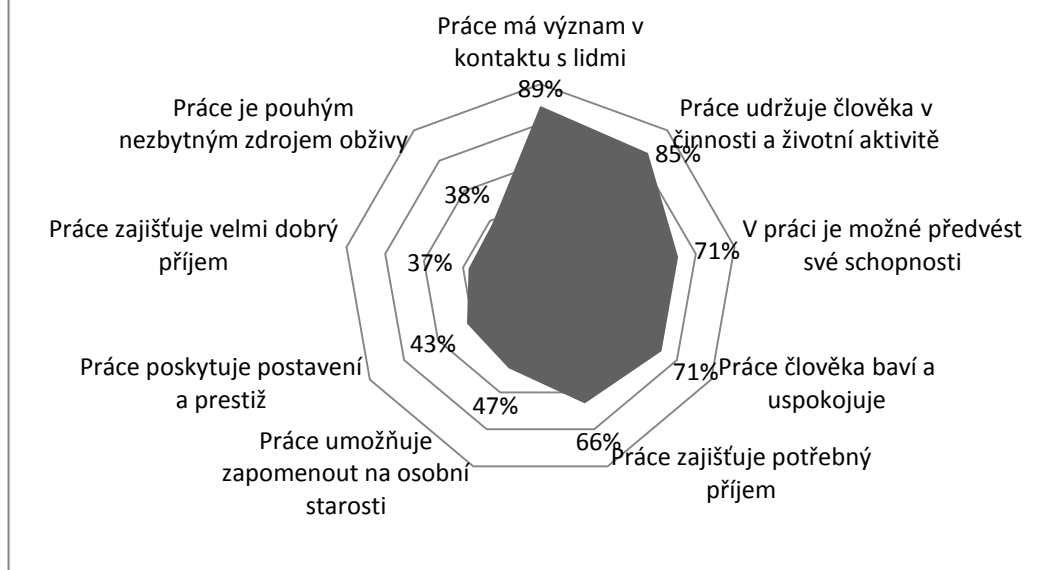
- 1) Zlepšení a zjednodušení stávající legislativy a zlepšení provádění v praxi pomocí nezávazných nástrojů, jako například výměnou osvědčených postupů, informačními kampaněmi a školením.
- 2) Stanovení a praktické provádění národních strategií přizpůsobených specifickým podmínkám v každém členském státě. Tyto strategie se měly zaměřit na oblasti a podniky s největšími problémy a určit národní cíle pro snižování počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- 3) Zohlednění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v ostatních oblastech zahrnutých v národních a evropských politikách (vzdělávání, veřejné zdraví, výzkum) a nalézání nových oblastí součinnosti.
- 4) Lepší identifikace a posuzování možných rizik posílením výzkumu, výměny znalostí a uplatňování výsledků v praxi.

Dalším autorem, který se věnuje problematice zlepšování kvality pracovního života, je Ondřej Němec. Pohled na zlepšování kvality pracovního života je v jeho úhlu zaměřen na koncepty „work-life balance“ (dále jen WLB) a „family-friendly policy“ (FFP). Koncept WLB reprezentuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem- FFP znamená koncept zaměřený na vyhovující podmínky pro rodiny. Němec (2007, s. 144-

151) zmiňuje návaznost kvality života na rovnováhu a stabilitu v životě, tímto je obhájena volba WLB pro interpretaci možností zvyšování kvality pracovního života. Prorodinná politika se soustřeďuje na úpravy pracovní doby, změny v oblasti organizace práce, využívání nových informačních a komunikačních technologií, pro ušetření času a nákladů. V neposlední řadě autor považuje za důležitou zejména akcentaci WLB přístupu ze strany managementu i komunikace směrem do organizace i vně organizace. Pracovní a soukromý život nelze oddělovat, je možno však stanovit hranice a věnovat pozornost oběma stranám téže mince.

Surynek (2007, s. 184-191) navazuje na Němce a rozpracovává téma hodnot v rámci pracovního života. Díky představě o hodnotové orientaci člověka může zaměstnavatel ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance a tím i ovlivňovat jeho motivační profil. Hodnoty určují to, jakým způsobem lze na pracovníka působit. Surynek zmiňuje nejednotnost hodnot, které přináší komplikace do kultury společnosti, přesto však můžeme vycházet z výzkumů, co je pro lidi na práci to důležité, co má pro ně hodnotu. Výzkum „Kvalita pracovního života“ (obrázek 7), který byl realizován v roce 2005 umožňuje nahlédnout do hodnotové struktury populace. 89 % respondentů souhlasí, že pro ně práce má význam v kontaktu s lidmi. Práce též udržuje člověka v činnosti a životní aktivitě (85 %) a dává pocit užitečnosti a potřebnosti (82 %). Práce lidi uspokojuje a baví, stejně tak jako jim umožňuje dokázat a předvést své schopnosti (71 %). Práce zajišťuje potřebný příjem (66 %) a dává zapomenout na soukromé starosti (47 %). V neposlední řadě může poskytovat postavení a prestiž (43 %) a zajišťovat velmi dobrý příjem (37 %). Pouhým nezbytným zdrojem obživy je práce pro 38 % osob.

Výzkum Kvalita pracovního života (2005)



Obrázek 7: Výzkum Kvalita pracovního života

Z hlediska důležitosti jednotlivých složek práce můžeme vyjádřit výši platu nebo mzdy, spravedlivé odměňování a jistotu zaměstnání. Stejně tak je pro pracovníky důležité chování a jednání nadřízených, vztahy s kolegy a dostatek prostoru a času na rodinu, zájmy a relaxaci. Zajímavost, užitečnost a smysluplnost práce je hodnocena 77 %. Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje jsou důležité pro 54 % dotazovaných. V menší míře je zastoupena perspektiva a možnost kariérového postupu i možnost být na firmu hrdý. Odborové organizování je důležité pouze pro 18 % respondentů.

Paleček (2007, s. 152-162) komparuje současné změny na trhu práce, které ovlivňují kvalitu pracovního života. Dochází ke změnám v oblasti řízení organizací. V roce 2006 bylo 62 % aktivních obyvatel zaměstnáno v podnicích malé a střední velikosti (1-249 zaměstnanců). Oproti jiným evropským zemím však má ČR stále větší počet osob samostatně výdělečně činných. V posledních letech též dochází k fragmentaci a redukci řídicích struktur ve větších organizacích. Delegování zodpovědnosti a úkolů na nižší úroveň řízení je již samozřejmostí. V době ekonomické krize probíhají i změny a reorganizace společností, aby byly udržely konkurenceschopnost. Tradiční

je v posledních letech i růst sektoru služeb. Výše zmíněné „makroukazatele“ je možno diferencovat od „mikroukazatelů“, které se dotýkají jednotlivců v přímé linii. Pracovní doba se více rozvolňuje a poskytuje tak flexibilnější možnosti nastavení režimu dne. Zároveň však dochází k většímu náporu pracovních povinností, tlaku na dodržování termínů atd. To vede k negativním vlivům, působícím na zdraví jedinců. Intenzita práce se značně zvyšuje, je hodně využíváno prací na částečný úvazek, přestože množství práce zůstává stejné, jako u práce na plný úvazek. V organizaci práce dochází k rozvolnění zaběhnutých vzorců. Důraz je kladen na týmovou práci, decentralizaci podpůrných činností, rozšiřování pracovní specializace i rotaci pracovních úkolů a pracovníků. Novými aspekty je i práce na dálku, řízení znalostí, využívání virtuálních sítí a nových vzorců pracovní doby. Člověk má možnost na určitých pozicích pracovat z domova, intenzita práce se však se změnou organizace práce nemění. Pracovní zátěž je různorodější a složitější a přispívá k rychlejšímu vyčerpání energie pracovníků.

3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Organizace využívají pro zachování jejich funkčnosti různé druhy zdrojů. Jedním z nich jsou lidské zdroje, jejichž působením lze dosáhnout zisku. Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější složku a pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost společnosti. Rozvoj definuje Hroník (2007, s. 31) jako „dosažení žádoucí změny pomocí učení se, organizovaný institucionalizovaný způsob učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů“. Oproti pojmu rozvoj můžeme postavit pojem vzdělávání. Vzdělávání je „jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky“ (Hroník, 2007, s. 31). Palán (2008, s. 113) definuje rozvoj lidských zdrojů jako „zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu“. Vzdělávání tedy můžeme postavit do podřízené role k rozvoji.

Smyslem této kapitoly není popsat veškeré teoretické souvislosti rozvoje lidských zdrojů. Bylo by samozřejmě za potřebí zmínit charakteristiky struktury rozvoje lidských zdrojů a historické souvislosti velkých teoretických konceptů i méně rozsáhlých příspěvků k teorii rozvoje lidských zdrojů. Z kapacitních důvodů bude však věnována pozornost strategiím rozvoje lidských zdrojů respektive zaměstnanců.

Každá organizace stanovuje strategii na trhu. Rozvoj je základním pilířem pro realizaci strategie. Strategie poskytuje vize i cíle společnosti, které spolu s kulturou organizace a rozvojem lidských zdrojů tvoří neoddělitelné složky. Rozvoj lidských zdrojů tvoří, spolu se vzděláváním zaměstnanců, péčí o zaměstnance i motivačními

složkami práce, personální strategii. Tento komplex pak reprezentuje řízení lidských zdrojů. Armstrong (2005, s. 534) považuje organizační rozvoj jako prostředek plánování a realizace programů, které jsou zaměřeny na zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu.

Rozvoj zaměstnanců je ve vztahu k organizaci vymezován ve třech hlavních dimenzích (Armstrong, 2007, s. 572). *Vlastnosti organizace* jsou stejně jako vlastnosti člověka činiteli, které nejsou lehce měnitelné. Firemní hodnoty a kultura jsou poměrně stabilní a rozvoj v oblasti vlastností organizace je dán jejími specifiky. *Dovednosti organizace* tvoří právě zejména dovednosti zaměstnanců organizace. V tomto ohledu vyniká jedinečnost člověka. Znalosti, schopnosti a dovednosti člověka v organizaci můžeme prostřednictvím rozvoje značně ovlivňovat. *Postoje organizace* jsou souhrnem vlastností a schopností. Postoji organizace jsou v současné době zejména stabilita a dynamika společnosti. Tyto dva aspekty můžeme ovlivnit dlouhodobým a systematickým rozvojem, navázaným na strategii organizace. Přesto je však rozvoj v oblasti postojů organizace náročnější, jelikož jeho uskutečnitelnost je vázána i na zmíněné vlastnosti organizace.

Pro člověka je rozvoj, který mu poskytuje zaměstnavatel, značně velkou motivační složkou. Vzniká z potřeby, jež vede k činnosti a uspokojení potřeby. Vznik potřeb může být subjektivní nebo objektivní. Jako subjektivní potřeba je brána taková potřeba, jež vychází z člověka samotného. Objektivní potřeba vzniká v závislosti na změny v organizaci a další organizační faktory.

Cílem rozvoje zaměstnanců v organizaci je dle Tureckiové (2004, s. 89-108) zajištění lidských zdrojů, díky nimž je organizace schopna naplňovat vizi a strategii firmy. Každý pracovník by prostřednictvím rozvoje měl získat potřebnou kvalifikaci, dovednosti

i schopnosti tak, aby dokázal vykonávat práci, která vychází z popisu jeho práce. V rozvoji zaměstnanců se však nejedná pouze o „doplňování“ znalostí a dovedností v oblastech nutných pro výkon práce. Rozvoj zaměstnanců pomáhá zvýšit jejich

motivaci, angažovanost a pocit sounáležitosti s organizací. Bez těchto charakteristik by organizace nemohla udržet dostatečnou míru pospolitosti. Pokud je rozvoj zaměstnanců v organizaci dostatečný a plní všechny stanovené funkce, dochází k růstu výkonnosti v triádě jedinec – tým – organizace, dále pak ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům, zkvalitnění image firmy, růstu uplatnitelnosti pracovníka na pracovním trhu a zlepšení kvality života zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 91).

Armstrong (1999, s. 509) rozděluje činnosti zahrnující rozvoj zaměstnanců na učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání. Dědina (2007, s. 210) rozvoj organizace kvalifikuje jako „systematický proces, během kterého jsou nové či modifikované principy a praktiky organizačního chování aplikovány tak, aby vedli k rostoucí efektivitě jednotlivců a celé organizace“. V literatuře je obvykle pojmosloví „vzdělávání“ a „rozvoj“ značně zaměňováno. Rozvoj může být organizován systematicky, ale například principy učící se organizace obsahují systematickou složku, není to však systematický proces celkově.

Podle Hroníka (2007, s. 31) je rozvoj součástí učení se a jednou z jeho složek je právě vzdělávání. Vzdělávání je součástí rozvoje, to vše je poté zahrnuto pod pojem učení (se) (Příloha G, Obrázek 8: Vztah vzdělávání a rozvoje dle Hroníka (2007)).

Výzkum britské Cranfield School of Management (Palán, 2009, s. 1-7) uvádí, že díky rozvoji zaměstnanců zaznamenalo 44 % firem úspory nákladů. 33% firem dosáhlo zlepšení motivace zaměstnanců a 52 % snížilo fluktuaci. Důvodem pro rozvoj zaměstnanců je kromě motivace a snižování fluktuace a zisku i spokojenost zákazníků, na kterou je v současné době kladen velký důraz (Hroník, 2007, s.45).

3.2 Cíle a strategie rozvoje zaměstnanců

Cíli vzdělávání se zabývá Hroník (2007, s. 127-131) a jsou provázány s jednotlivými fázemi práce zaměstnance. Po nástupu je zaměstnanec vzděláván zejména v oblastech integrujících do specifik práce pro společnost. Dále se pak jedná o zvyšování kompetentnosti pracovníka a následně je vzdělávání zaměřeno na potřeby společnosti

i jednotlivce. Cíle vzdělávání, které Hroník uvádí, můžeme využít i pro usuzování na cíle rozvoje jako takového:

- orientační a adaptační
- integrační
- kvalifikační
- specializační
- inovační a změnové
- motivační

Strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou zaměřeny na udržení konkurenceschopnosti společnosti. Jednotlivé druhy strategií rozvoje jsou uvedeny níže v bodech (Hroník, 2007, s. 127):

Rozvoj organizace a rozvoj jednotlivce

Organizační rozvoj je nezbytný pro fungování organizace jako celku, zároveň umožňuje udržet konkurenceschopnost a zvyšovat výkonnost organizace. Pokud má organizace dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, zajistí se posílení synergie rozvoje organizace i zaměstnanců a výkonnost organizace se zvyšuje

Strategie diferenciací a integrace (bezbariérový přístup)

Diferencovaný rozvoj zaměstnanců zajišťuje vhodnou distribuci znalostí a dovedností v organizaci. Způsoby rozvojových diferenciačních strategií jsou například „strategie minimální laťky a strategie maximální laťky. Strategie maximální laťky se zaměřuje pouze na ty nejlepší pracovníky, ne vždy je ale možné strategii minimální laťky úplně vypustit, jelikož zaměstnanci jsou většinou rozvíjeni podle strategie minimální laťky, zatímco klíčové skupiny mohou být rozvíjeny dle strategie maximální laťky. Integrační strategie vyjadřuje možnosti zaměstnavatele, poskytnout všem zaměstnancům možnost rozvoje, bez ohledu na pracovní místo.

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Jak již název napovídá, záleží na ekonomickém zaměření organizace na trhu. V době změn se musí měnit každá organizace a musí umět flexibilně reagovat na změny prostředí, nicméně organizace si může stanovit strategii rozvoje prostřednictvím velkých a náhlých vzdělávacích aktivit či strategii postupného a plynulého zlepšování dovedností svých zaměstnanců.

Časopis Moderní řízení (2007, s. 1) popisuje „Desatero rozvoje zaměstnanců“, jehož hlavními faktory jsou:

- 1) Spokojenost zaměstnanců, jež pomáhá udržet konkurenční výhodu společnosti.
- 2) Udržení starších zaměstnanců v organizaci, jelikož mají cenné dovednosti a znalosti firemního prostředí.
- 3) Vytváření příležitostí k osobnímu rozvoji, protože mají zaměstnanci menší tendence organizaci opustit.
- 4) Uvolnění režimu pracovní doby, což opět umožní snížení fluktuace.
- 5) Tolerance k zaměstnancům různých věkových skupin, prostřednictvím jejichž interakce dochází k porozumění specifikům a odlišnostem.
- 6) Vytvoření nových příležitostí pro talentované zaměstnance, jimž nabídneme možnost rozvoje a uplatnění jejich výjimečných dovedností.
- 7) Organizování stabilizačních rozhovorů, které vedou k motivaci zaměstnance a možnosti sdělit své potřeby.
- 8) Změna postoje vůči zaměstnancům, s ohledem na to, že výdělek není to jediné, proč zaměstnanci ve firmě zůstávají.
- 9) Zvýšení počtu podřízených, jelikož vhodných kandidátů na manažerská místa dle předpovědí bude ubývat.
- 10) Důraz na laskavost a péči, protože zaměstnanci se samozřejmě lépe cítí v organizaci, kde je o něj postaráno, z hlediska jeho potřeb.

Většina výše uvedených charakteristik strategie rozvoje lidských zdrojů je aplikována zejména na oblast vzdělávání. Přesto je však možné syntézou teoretických příspěvků potvrdit charakteristiky i pro rozvoj zaměstnanců jako celek. Dalo by se též usuzovat, že prostřednictvím vzdělávání dochází zejména k adaptaci a integraci zaměstnance do organizace, následně se však objevuje prostor i pro rozvoj zaměstnanců, tedy i pro neohrazené rozvojové aktivity a programy, v nichž zaměstnavatel na zaměstnance působí.

3.3 Identifikace rozvojových potřeb, plán a nástroje v rozvoji zaměstnanců

V této kapitole je opět čerpáno zejména z teoretických příspěvků, které se soustřeďují na oblast vzdělávání. Z pohledu autorky této práce je však možné usuzovat i na rozvoj zaměstnanců. Vodák (2007, s. 63) zmiňuje nutnost analýzy potřeb na základě shromažďování podkladů pro usuzování o možnostech rozvoje zaměstnanců. Jedná se zejména o informace o současném stavu znalostí, dovedností, schopností i postojů, dále pak o výkonnost zaměstnanců. Pokud porovnáme současný stav se stavem žádoucím, můžeme usuzovat pro nutnost zařazení rozvojových aktivit.

V návaznosti na strategii společnosti stanovujeme i strategii rozvoje, která má dlouhodobé i krátkodobé cíle. Základem strategie rozvoje je i identifikace rozvojových potřeb. Některé z potřeb jsou při porovnání se strategií rozvoje klíčové, jiné jsou podružné a je možno je ponechat jako sekundární.

Rozdíl mezi požadovanou a současnou úrovní schopností a dovedností zaměstnanců je *výkonnostní mezerou*, jež je základním bodem pro stanovení *vzdělávací potřeby* (Vodák, 2007, s. 69). Bartoňková (2010, s. 110) stanovuje dvě základní možnosti analýzy vzdělávacích potřeb.

- 1) Kvantitativní sociologický výzkum – dotazník, rozhovor, pozorování. Vzdělávací potřeby si tímto přístupem mohou zaměstnanci stanovovat sami.
- 2) Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů – práce s dokumenty, literaturou, kde výsledkem je popis pracovního místa. Kompetence, které jsou vyžadovány na konkrétní pracovní místo pak lze dobře identifikovat.

Autorka práce by doplnila výčet možností analýzy vzdělávacích potřeb ještě o jiný pohled, než jen prostřednictvím kompetenčního modelu. Na základě analýzy strategie společnosti a z ní vycházející strategie rozvoje můžeme identifikovat klíčové dovednosti, potřebné pro udržení konkurenceschopnosti. Tyto klíčové dovednosti jsou společné pro všechny nebo alespoň většinu zaměstnanců a týkají se zejména postojů vůči organizaci a vůči organizační kultuře. Rozvoj v této oblasti je značně náročný, jelikož se jedná o dlouhodobý proces, který se často neskládá pouze z klasických vzdělávacích metod a nástrojů. Zaměstnance je možné rozvíjet i informálně, aniž by dané aktivity vnímali jako rozvojové (plakáty, on the job training ad.).

Při tvorbě koncepce rozvoje zaměstnanců je třeba brát v úvahu nejen směřování (strategii) společnosti a současné potřeby zaměstnanců a organizace. Rozvojové potřeby jsou identifikovány na úrovni:

- vize a strategie společnosti
- kompetenčních profilů
- stávajícího motivačního a hodnotícího systému v organizaci
- organizačního klimatu a stylu vedení
- situace na ekonomickém i pracovním trhu (dovednosti, které budou potřeba v budoucnu)
- organizační kultury a struktury
- stávajících schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců se zaměřením na cílové skupiny

Rozvojový plán je konkretizací strategie rozvoje organizace. Měl by obsahovat informace o tom, jaké jsou cíle rozvoje a jak jich chceme dosáhnout. Cíle je samozřejmě nutno stanovovat měřitelné a specifikované, jinak není možno měřit efektivitu rozvoje.

Je třeba stanovit (Koubek, 1998, s. 252):

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno – obsah, témata
- Kdo je příjemcem aktivit – cílová skupina
- Jakým způsobem bude rozvoj respektive vzdělávání probíhat – metody
- Kdo bude zaměstnance rozvíjet – externisté, internisté, a další
- V rámci jakého časového horizontu aktivity proběhnou (analýza, plán, realizace, vyhodnocení)
- Kde se aktivity budou odehrávat
- Jaké budou náklady
- Jak bude hodnocena efektivita

Podle Bláhy (2005, s. 203) musí plán osobního rozvoje splňovat tři podmínky:

- jasně a konkrétně určené rozvojové cíle
- znalost, jaké znalosti, dovednosti a postoje je zapotřebí si osvojit a znát možnosti a nástroje k získání požadovaných vědomostí, dovedností a žádoucích postojů
- přesvědčení, že cílů bude dosaženo, což povede k žádoucím výsledkům a zvýší pracovní i životní uspokojení

Plány osobního rozvoje by měly být vždy tvořeny ve spolupráci se zaměstnancem, jehož plán osobního rozvoje je konkretizován. Zajistí se tak dostatečná motivace zaměstnance, aby plán rozvoje plnil. Nadřazený zaměstnanec má v tomto ohledu klíčovou roli, jelikož zaměstnance vede a motivuje k tomu, aby se dále rozvíjel. Rozvojový plán nemá sloužit pouze k rozvoji schopností a dovedností potřebných bezprostředně pro danou pracovní pozici, ale má zároveň rozvíjet zaměstnance

i v souvislosti s jeho kariérními plány a životními ambicemi. Velmi významnou roli hraje osobní plán rozvoje při tématu nástupnictví i rozvoji talentů.

Armstrong (2002, s. 518) definuje postup tvorby plánu osobního rozvoje v několika bodech (Příloha H, Obrázek 9: Postup tvorby plánu osobního rozvoje):

- zhodnocení současné situace
- stanovení rozvojových cílů
- naplánování kroků vedoucích ke splnění cílů
- realizace plánů

Plán by měl být zaměřen na zvyšování i prohlubování kvalifikace a v neposlední řadě by měl obsahovat i oblast měkkých dovedností (např. komunikační dovednosti, vyjednávání, prezentační dovednosti a další), jazykových znalostí i počítačovou gramotnost.

Za nástroje rozvoje zaměstnanců považujeme rozvoj podle kompetencí, vzdělávání a hodnocení výkonu. Pokud si je zaměstnavatel vědom nutných kompetencí svých pracovníků pro udržení konkurenceschopnosti, je možné pro něj naplánovat konkrétní validní vzdělávací aktivity, prostřednictvím jejich hodnocení a hodnocení může zaměstnanec rozvíjet. Zpětnou vazbou pro zaměstnance je pak hodnocení výkonu, kde se dozvídá, zda je jeho chování a pracovní schopnosti v souladu s představami organizace.

Oblast vzdělávání však nemusí postihnout všechny aspekty působení na zaměstnance, které mohou mít rozvojový přínos. Změny postojů můžeme dosáhnout prostřednictvím klasických vzdělávacích aktivit (prezenční kurzy, elearningy, workshopy) jen velmi těžko. Doplňujícími rozvojovými aktivitami jsou zejména rozvojové aktivity konané „on-the-job“, tedy přímo v momentě, kdy se daný proces odehrává. Velmi přínosnou metodou jsou také „relationship based“ orientované aktivity, jako je například koučink či mentoring. Rozdělení aktivit na „on-the-job“, „relationship based“ a „off-the-job“ uvádí koncept 70-20-10.

O metodice 70-20-10 se zmiňuje velké množství zahraničních zdrojů, jako například Princeton University (Learning Philosophy, 2012), která pojala tuto metodiku jako filozofii svého vzdělávání. Hlavním představitelem a zároveň implementátorem metodiky 70-20-10 je však Charles Jennings, který za posledních pět let pomáhal implementovat rozvoj zaměstnanců dle této metodiky do více, než 100 firem po celém světě. Jedná se o vzdělávací a rozvojový program, který je založen na struktuře rozvoje zaměstnanců. Struktura rozvoje by měla být tvořena z 70 % „on the job“ aktivitami, ze kterých se zaměstnanec naučí nejvíce. Může se jednat o stínování, rotování na jinou pozici a další aktivity, které jsou přímo spojeny s pracovní praxí. Dalších 20 % rozvojových aktivit by mělo vycházet z „networkingu“, tedy výměny zkušeností a sdílení znalostí a dovedností napříč společnostmi. Z rozvojových aktivit patří do tohoto konceptu hlavně koučink, mentoring a výměna zkušeností. Posledních 10 % rozvojových aktivit se zakládá na principu „off the job“, který obsahuje klasické prezenční tréninky, dále pak elearningy a distanční formy vzdělávání a rozvoje (Jennings, 2012, s. 1-2). Princip 70-20-10 vede zaměstnance ke změně myšlení v oblasti rozvoje, vzdělávání a předávání znalostí. Dá se říci, že tento koncept podporuje knowledge management, jako formu neustálého rozvoje společnosti.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Východiska výzkumu

Jak bylo pojednáno v teoretické části této práce, kvalita pracovního života je důležitým aspektem, který by měl zaměstnavatel vnímat jako součást práce s lidskými zdroji. Teorii diplomové práce jsem soustředila na kvalitu pracovního života, zejména s ohledem na dimenze rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a prevenci stresu. Zároveň jsem se zabývala rozvojovými strategiemi a možnostmi intervence ve zmíněných oblastech ze strany zaměstnavatele. Cílem empirické části je zmapovat vztah mezi rozvojovými aktivitami organizovanými zaměstnavatelem a kvalitou pracovního života. Fenomén péče o zaměstnance, prevence psychosociálních rizik, rozvoje zaměstnanců nejen v oblasti plnění cílů společnosti, se rozvíjí a začíná na něj být kladen čím dál tím větší důraz, a to nejen ze strany zaměstnavatele. Spojení kvality pracovního života a rozvojových aktivit je netypickou kombinací, jelikož měříme vliv intervence třetí strany (například zaměstnavatele) na člověka, zvláště vliv na aspekty bazálního charakteru. Z výzkumu lze usuzovat na prostředí mezinárodních korporací s velkým počtem zaměstnanců a odvozovat tak vztahy, které může zaměstnavatel předpokládat či zahrnovat do úvah při péči o zaměstnance. Zároveň však možnost aplikace výsledků výzkumu nestanovuje, že nedojde k obohacení teorie v oblasti rozvoje zaměstnanců a kvality pracovního života. Tato práce má přinést aplikaci teoretických konceptů a cílem i tedy je, obohatit teorii rozvoje zaměstnanců a kvality pracovního života.

4.1.1 Výzkumná strategie a výzkumná otázka

„Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru“ (Hendl, 2005, s. 30).

Za vhodnou výzkumnou strategii při mapování vztahu rozvojových aktivit a kvality pracovního života považují kvantitativní výzkum. Doc. Michal Kaplánek ve své přednášce na téma Metody sociologického výzkumu vymezuje kvantitativní výzkum jako „výzkum zaměřený na ověřování hypotéz a kvantifikaci popsaných jevů“. Tento výzkum probíhá metodou dedukce (Kaplánek, 2012, s. 8). Z teorie tedy vytváříme hypotézy, které na základě zvolené metody zkoumání ověřujeme, přijímáme či zamítáme. Kvantitativní výzkum může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými.

Výzkumný problém považujeme za druh otázky, na kterou máme jen dílčí odpovědi, či na kterou není odpověď úplná v návaznosti na praktické použití. Soustředíme se tedy zejména na hlubší objasnění zkoumaného sociálního jevu s cílem obohatit dosavadní poznatky prostřednictvím stanovení hypotéz a jejich ověřování. Hypotéza je podle Jeřábka (1993, s. 87) podmíněný výrok o vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými. Hypotézy zároveň obsahují proměnné, které lze měřit a zjišťovat a vztahy mezi proměnnými lze ověřovat. Hypotézy jsou odvozovány z teorie a jedná se o tvrzení o vztazích mezi pojmy, jejichž přítomnost ověřujeme výzkumem. Jeřábek dále určuje, co se skrývá pod termínem *pojem* v sociologickém výzkumu. Jedná se o termín nebo symbolické vyjádření, které reprezentuje podobnosti v jinak rozdílných jevech. V pojmech vyjadřujeme výzkumné problémy, formulujeme hypotézy a vytváříme teorie. Pokud pojmy měříme, mohou být použity jako znaky, tedy jako proměnné. Pojmy ve výzkumu je nutné operacionalizovat.

Sekundární analýza dat bude využita pro zjištění odpovědí na následující výzkumné otázky (VO) a dílčí výzkumné otázky (DVO):

VO: Jaký vliv má rozvoj manažerů na kvalitu pracovního života podřízených?

DVO 1: Jak se změnilы výsledky hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziprocentně v letech 2010 a 2012?

DVO 2: Jaké jsou rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu v závislosti na tom, zda pracují ve společnosti déle, jak dva roky a mají stálý pracovní tým?

DVO 3: Jak souvisí rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziročně v letech 2010 - 2012 s výsledky dotazníku Role manažera?

Předpokladem pro zodpovězení výzkumné otázky je fakt, že hodnocení leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu je jednou z dimenzí kvality pracovního života. Důvody tohoto předpokladu jsou uvedeny v syntéze dimenzí kvality pracovního života v teoretických konceptech a ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu.

4.1.2 Diskuse validity výzkumu

Pojem validita je definován jako konstrukt toho, zda způsob, jakým výzkumníci ke zjištění dospěli (použité metody a procedury) je pravdivý a zda samotná zjištění (tvrzení, argumenty) odpovídají realitě a jsou věrohodná (Miovský, 2006, s. 195). V případě kvalitativního výzkumu je přidanou hodnotou zejména to, zda vědeckost zkoumání, tedy i validita, skutečně přispívá k prohloubení vhledu do určitého fenoménu či jevu a napomáhá kvalitnějšímu porozumění tomuto jevu.

Pro zajištění validity je třeba zajistit dostatečnou kvalitu výzkumu. Jak uvádí Hendl (2005, s. 38) dosáhneme toho zejména jasným určením cílů a standardů kvality, u kterých dokážeme určit, zda byly naplněny. Zvýšení důvěryhodnosti výsledků dosáhneme i triangulací, jež Denzin (1989 in Hendl, 2005, s. 41) definuje jako „*vzájemnou validizaci různých metod*“. Existuje více druhů triangulace, z nichž je pro popisovaný výzkum nejvhodnější datová triangulace. Data jsou zkoumána v různém časovém horizontu u různých osob a na různých místech. Pro datovou triangulaci mohou sloužit i nahrávky či písemné záznamy z rozhovorů, které budou vedeny s respondenty.

Yin (1994 in Hendl, 2005, s. 53) uvádí kritéria validity pro případové studie. Případovou studii považuje Yin za formu empirického výzkumu, považuje tedy čtyři testy validity z empirického výzkumu za přiléhavé i pro případovou studii. Prvním druhem validity je *konstruktová validita*, která navrhuje správné operacionalizace sledovaných konceptů. Používá se tedy více dat a dodržuje se návaznost evidence. Tato validita přísluší k fázi sběru dat. Dalším druhem validity je *interní validita*, jež se opírá

o správnou identifikaci příčinných řetězců a určení podmínek pro platnost závěrů. Interní validita se používá pouze u explanačních studií, jen zde má tedy oprávnění být využita. Třetím druhem validity je *externí validita*, která umožňuje navrhovat teorii pouze při použití replikační logiky u více případů. Tato validita se uplatňuje ve fázi plánování výzkumu. Externí validita je tedy testem, kdy zjišťujeme, zda lze výsledky studie zobecnit. Pomocí případové studie tedy můžeme navrhnout novou teorii, analyticky tedy zobecnit získané poznatky, je však nutné použít replikační logiku. Posledním testem, který Yin uvádí je *reliabilita*, tedy spolehlivost, kdy prokážeme možnost získání stejných závěrů, kdybychom výzkum opakovali. Reliabilita je důležitým kritériem zejména pro minimalizaci systémových chyb.

4.1.3 Techniky a metody sběru dat

Základní metodou bude sekundární analýza dat. Jedná se o výsledky dotazníkového šetření, které nebylo primárně určeno pro interpretaci v oblasti kvality pracovního života. Jak zmiňuje Somr (2007, s. 36), „záznamem mohou být právě tak dobře psané dokumenty jako jakékoliv materiální stopy lidského chování“. Jelikož v technice sběru dat zmiňuji metodu sekundární analýzy, kdy budu zkoumat výsledky dotazníků, uvedu základní informace o metodě dotazování a škálování. Dotazníková metoda je shromažďování informací od dotazovaných osob a je určena pro hromadné získávání údajů. Její objektivní výsledek závisí na teoretické bázi, z níž tazatel vychází a z promyšlené vědecké hypotézy, která je určujícím podkladem k formulaci otázek tak, aby postihovaly podstatné rysy zkoumaných jevů a procesů (Somr, 2007, s. 36). Každý dotazník by měl mít proporcionální, logicky i obsahově promyšlenou strukturu.

V dotazníku, který bude analyzován, je využíváno škálových položek, které mají pevně stanovené alternativy. Škály umožňují určit hodnotu pomocí čísla či slovního vyjádření a umožňují tak určit horní a spodní hranici. Somr (2007, s. 23) uvádí, že „škálování je postup uplatňování stupnice“. Škály se snaží co nejpregnantněji diagnostikovat a měřit intenzitu určitých jevů. Používá se i extrémní označení koncových položek, aby byl vyjádřen diferencovaný přístup“. Druhem škály, který je použit v analyzovaném dotazníku, je Likertova škála, která vyjadřuje míru souhlasu respektive nesouhlasu s tvrzením. Data reprezentují výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu z roku 2010 a roku 2012. Průzkumu se zúčastňuje celá populace zaměstnanců T-Mobile, výsledky zpracovává externí společnost. Dále jsou v sekundární analýze dat využívána data z dotazníku Role manažera, který byl vytvořen v návaznosti na manažerské rozvojové aktivity a jeho vlastníkem je korporace T-Mobile Czech Republic.

4.1.4 Manažerský rozvoj v T-Mobile

V rámci redesignu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců byla hlavní pozornost zaměřena na manažery. Snahou bylo zejména nabízet manažerům rozvojové aktivity, které jim efektivně napomohou naplňovat manažerskou roli. Od roku 2010 probíhají manažerské platformy, které mají za cíl rozšířit obzory manažerské práce a ukázat různé pohledy na společná témata. Tomu slouží program „Leadership Forum“ a „Get stronger at Leadership“. Tyto programy se skládají z přednášek známých osobností, které přinášejí jiný pohled na podnikání a z workshopů, které mají přinést do manažerské práce nové dovednosti. Od roku 2010 je zaměřena pozornost na řízení změn a podporu koučovacího přístupu. Od roku 2011 mohou manažeři využívat velkou nabídku nástrojů zpětné vazby, ať se jedná o 360 stupňovou zpětnou vazbu nebo interně facilitované „Start-stop-continue“ zpětné vazby či „Cross-team feedback“. V roce 2011 se také přidal do nabídky rozvojových aktivit pro manažery mentoring.

Program manažerského rozvoje oficiálně začal od roku 2011. Cílem bylo zejména zavedení nové firemní kultury a definování „role manažera“, tedy atributů, které musí

mít respektive splňovat každý manažer společnosti T-Mobile, v návaznosti na firemní kulturu a strategii společnosti. Plánována byla též diagnostika, zaměřená na zmapování aktuálního stylu vedení manažerů a organizačního klimatu. V návaznosti na výsledky diagnostiky byly plánovány workshopy, které měly ujasnit výsledky diagnostiky, jejich dopady a případně pomoci nastartovat změnu. Jako hlavní cíle, které navazovaly na diagnostiku, byl úsporný přístup prostřednictvím systematického rozvoje, podpoření požadovaného chování dle pravidel leadershipu a uvést změnu a inovaci v život. Jednalo se o modulární program, složený z metodologicky odlišných rozvojových aktivit a podpořený individuálním akčním plánem manažerů a samostudiem. Druhým modulem, navazujícím na modul diagnostiky, byly workshopy, zaměřené na práci se změnou. Cílem těchto workshopů bylo provést manažery novým modelem změny, podpořit je v oblastech týkajících se jak vedení lidí, tak řízení procesů. Třetí modul byl organizován v roce 2012 a skládal se z individuální práce na posunu ve stylu vedení směrem ke koučovacímu stylu vedení, s pomocí externích konzultantů. Čtvrtým modulem byla tzv. „Learning Journey“, kterou bychom mohli přeložit, jako „Cesta s učením“. Jednalo se o návštěvu inspirativních a zajímavých podnikatelů a firem, se kterými mohli zaměstnanci vyměňovat zkušenosti a podpořit náhled na vlastní pracovní náplň z jiného úhlu pohledu. Celkově prošlo workshopy na téma změny 119 manažerů včetně výkonných ředitelů, ředitelů, senior manažerů a manažerů. Celková účast na akcích manažerského rozvoje byla 91 % (Příloha I, Obrázek 10: Postup manažerského rozvoje).

V rámci zmíněných workshopů byla představena i role manažera, obsahující pět hlavních pilířů, které jsou měřitelné a jsou součástí všech cílů manažerů. Jedná se o zákaznickou orientaci, odpovědnost, spolupráci, leadership a úspornost. V rámci manažerského modulového rozvoje byl nebo bude věnován jeden rok postupně všem zmíněným oblastem role manažera. V letech 2011-2012 byla věnována pozornost modulům „leadership“ a „posedlost zákazníkem“. Na začátku roku 2013 je plánováno opakování diagnostiky, aby bylo možné změřit posun, který během trvání manažerského rozvoje nastal.

Do rozvoje manažerů bylo v letech 2011 a 2012 věnováno velké množství finančních prostředků i úsilí zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů. Strategie společnosti je navázána především na změny v chování a práce s lidmi, což podporuje myšlenku zahájení organizačních změn i systémových a procesních změn shora. V důsledku kvalitnější manažerské práce se dá očekávat, že v příštích letech bude dopad transformace a změn ve společnosti zmírněn právě dobrou prací manažerů, kteří budou jasně sdělovat a vysvětlovat svým zaměstnancům záměry a cíle společnosti a umožní jim tak projít změnou s menší m vypětím.

4.1.5 Výzkumné nástroje používané jako zdroje pro sekundární analýzu dat

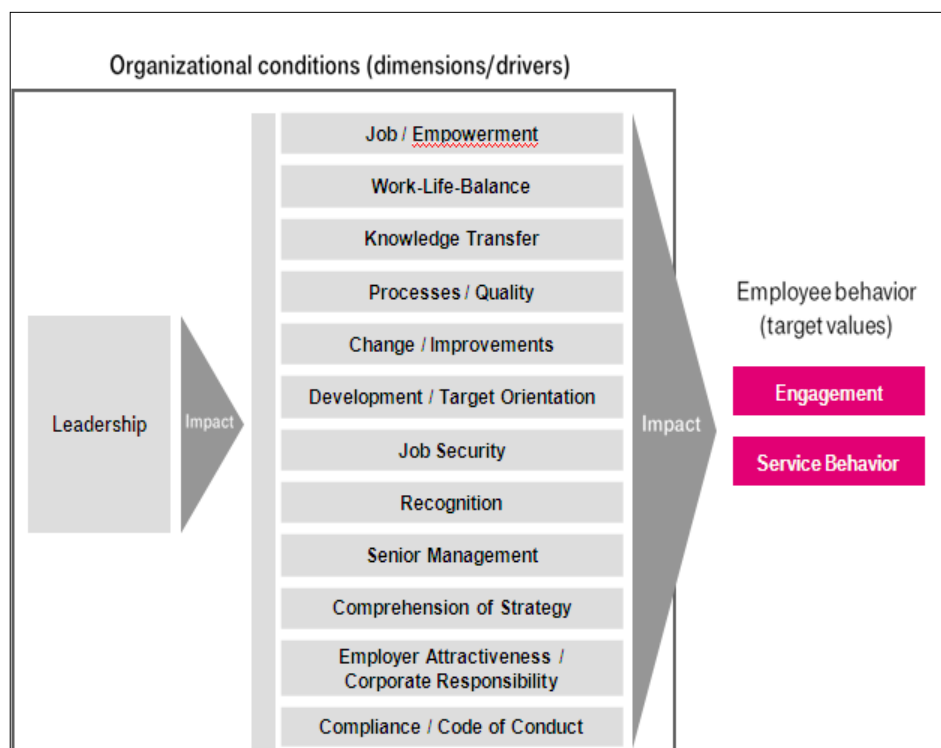
4.1.5.1 Velký zaměstnanecký průzkum společnosti T-Mobile

Kvalitu pracovního života měří Velký zaměstnanecký průzkum. V korporaci Deutsche Telekom, jehož součástí je i česká společnost T-Mobile, probíhá jednou za dva roky velký zaměstnanecký průzkum, který měří stav jednotlivých oblastí, dopadajících na pracovní sféru zaměstnanců. Mezi tyto oblasti patří právě rovnováha mezi pracovním a osobním životem a psychologický respektive fyzický well being, který byl jako koncept vysvětlen v teoretické části této práce. Otázky se v průběhu času nemění, jsou společné pro všechny zaměstnance korporace Deutsche Telekom. Baterii otázek si může zaměstnavatel lokálně doplnit otázkami, které zařazuje pouze pro zaměstnance konkrétní země. Výsledky zpracovává společnost GFK Trustmark. V rámci výzkumu budu porovnávat výsledky velkého zaměstnaneckého průzkumu, který proběhl v roce 2010 a v roce 2012. Porovnávat budu pouze výsledky za Českou Republiku.

Celkový rámec výzkumu vychází ze sledování změn kvality pracovního života, prostřednictvím rozvojových aktivit, programů a procesů, které jsou organizovány zaměstnavatelem. Kvalitu pracovního života budeme posuzovat pouze v některých indikátorech a interpretace bude probíhat na základě změny kvantitativních výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu v porovnání let 2010 a 2012. Díky tomu můžeme

získat i pohled na možnosti intervence zaměstnavatele v oblasti prevence stresu, zvyšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a celkové zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců.

Velký zaměstnanecký průzkum pracuje s dimenzemi, jejichž vztahy jsou ilustrovány na obrázku 11.



Obrázek 11: Rozdělení dimenzí Velkého zaměstnaneckého průzkumu

Každá dimenze je reprezentována baterií otázek, na které respondenti odpovídají prostřednictvím škálovacích otázek. Výsledek je pak reprezentován třemi kategoriemi. V anglickém jazyce jsou nazývány „Low box“, „Medium box“ a „Top box“ (viz Příloha J, Obrázek 12: Kategorie měření Velkého zaměstnaneckého průzkumu).

Výsledky v jednotlivých dimenzích jsou udávány v procentuálním rozdělení distribuce odpovědí do „Low boxu“, „Medium boxu“ a „Top boxu“. Jako dosažené skóry, které budou porovnávány meziročně, budou uváděny procentuální distribuce odpovědí v „Top boxu“.

Část Delegování zodpovědnosti a distribuce samostatnosti přímo souvisí s dimenzí „Job Empowerment“ (č.1). Dimenze „work life balance“ (č.2) je totožná s popisem aktivit oblasti Rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dimenze „Knowledge transfer“ (č.3) reprezentuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile. Čtvrtou dimenzí, „Processess and quality“ je v T-Mobile Bezpečnost práce, technické vybavení a kvalita pracovního prostředí v T-Mobile. Dimenze „Change“ (č.5) je popsána v části Transformace společnosti T-Mobile. Šestou dimenzi charakterizuje bod Nástupnictví a perspektiva postupu. „Job Security“ dimenzi (č.7) ukazuje též část věnovaná Transformaci společnosti. Osmou dimenzi „Recognition“ reprezentuje oblast Odměňování a benefitů. „Leadership“ ve společnosti T-Mobile je charakterizován Manažerským rozvojem. Aktivita společenské odpovědnosti v T-Mobile koreluje s oblastí číslo 10 („Employer attractiveness/Corporate responsibility“) ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu. Jedná se o atraktivitu zaměstnavatele a jeho společenskou odpovědnost. Předposlední dimenzí Velkého zaměstnaneckého průzkumu, kterému je v této práci věnována pozornost, je „Engagement“. Tato dimenze koreluje s popsanou oblastí Identifikace s organizací T-Mobile, hrdost na organizaci a pocit sounáležitosti. „Service behaviour“ (č.12) reprezentuje proaktivní chování zaměstnanců ve směru ke změně. I touto dimenzí se zabývá část Transformace společnosti. Aktivita zaměstnavatele a dění ve společnosti, popsané v oblasti Transformace ovlivňuje i veškeré ostatní popisované oblasti, jelikož aktivity na úrovni celé společnosti a zásadní změny zaměření podnikání mají dopad do všech sfér dění v organizaci.

Z důvodu strategického vlastnictví specifické metodiky, kterou vlastní společnost Deutsche Telekom, se mi nepodařilo získat svolení k publikování přesného znění otázek Velkého zaměstnaneckého průzkumu. Každou dimenzi výzkumu však popíšu tak, aby bylo pochopitelné, čemu se věnuje a jaké kategorie se v jednotlivých dimenzích vyskytují.

1) „Job/Empowerment“

Tato kategorie se zaměřuje na organizaci práce, kompetentnost k plnění úkolů a možnosti samostatného rozhodování a plánování pracovních činností.

2) „Work-life balance“

Českým ekvivalentem pro „work-life balance“ je rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Zde jsou kladeny otázky, které jsou zaměřeny na možnosti udržení této rovnováhy.

3) „Knowledge transfer“

Dimenze „přenosu znalostí a informací“ je zaměřena na získávání informací, které zaměstnanec potřebuje ve své práci, zaměřuje se na rozvoj dovedností a možnosti individuální volby dle potřeb zaměstnance. Zároveň se v této dimenzi objevují i otázky, které jsou zaměřeny na šířku a kvalitu nabídky rozvojových aktivit, která je ze strany zaměstnavatele poskytována zaměstnancům.

4) „Processes/Quality“

Do dimenze procesů a kvality jsou zařazeny otázky, týkající se možnosti koncentrovat se na práci. Dále je zde velmi důležitá oblast funkčnosti procesů a systémů informačních technologií v organizaci a vybavení na pracovišti.

5) „Change/Improvements“

Možnosti změn a zlepšování jsou měřeny prostřednictvím otázek zaměřených na respekt a uznání v pracovním týmu, dále pak na otevřenou a upřímnou komunikaci a podporu inovativního myšlení.

6) „Development/Target Orientation“

Rozvoj a orientace na cíl je mapována otázkami na dostatek příležitostí pro profesní postup a kariérní růst. Dále je v této dimenzi zařazena otázka na postup plánování práce prostřednictvím cílů a motivační prvek pro práci v řízení práce dle cílů.

7) „Job Security“

Jistota práce je významnou dimenzí, která je zaměřena zejména na kvalitu pracovní situace a jistotu udržení pozice respektive práce pro organizaci.

8) „Recognition“

Uznání je měřeno prostřednictvím otázek zaměřených na dostatečné hodnocení práce. Jedná se o otázky zaměřené na výši mzdy, ale zároveň i o otázky zaměřené na dostatečné ocenění a spravedlivost hodnocení dle odvedené práce. V této dimenzi je hodnocena i zajímavost práce a její užitečnost pro společnost.

9) „Leadership“

Leadership je anglickým výrazem, který však není do českého jazyka často překládán. V rámci Velkého zaměstnaneckého průzkumu se zaměřuje na práci nadřízených s členy jejich týmu. Jedná se o oblasti povědomí o potřebách, cílech, dovednostech a očekáváních, dále o pomoc při rozvoji dovedností a znalostí a schopnost komunikace cílů a strategii společnosti. V neposlední řadě je v této dimenzi přítomna baterie otázek, zaměřených na čestné chování nadřízeného, pochopení, flexibilitu a okamžité řešení problémů. Zároveň je zde zařazena otázka, zda manažer podporuje dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

10) „Employer attractiveness/ Corporate responsibility“

Atraktivita zaměstnavatele a jeho společenská zodpovědnost je v současné době velmi dobrým ukazatelem kvality organizace v roli zaměstnavatele. V průzkumu jsou v této dimenzi zařazeny otázky, týkající se vnímání společnosti T-Mobile jako atraktivního zaměstnavatele a výsledků v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti.

11) „Engagement“

Pracovní nasazení je mapováno v dimenzi, jejíž otázky se ptají na výši výkonu v porovnání s očekáváním zaměstnavatele. Zároveň

jsou zde zařazeny otázky po osobním ztotožnění se společností T-Mobile a spokojenost s prací pro společnost.

12) „Service behaviour“

Chování zaměstnanců je měřeno díky otázkám ohledně pocitu užitečnosti jejich práce a poučení se z chyb, ovlivnění důležitých rozhodnutí zpětnou vazbou od zákazníků a plnění cílů organizace.

Dimenze „senior management“, „comprehention strategy“ a „compliance“ záměrně více nepopisují, jelikož výsledky v těchto dimenzích nejsou zařazeny do mé sekundární analýzy dat. Otázky ve vynechávaných dimenzích vycházejí z mezinárodního prostředí společnosti Deutsche Telekom a táží se na znalost konkrétních dokumentů. Pro účely mého výzkumu nejsou tyto otázky relevantní. Výsledky výzkumu v jednotlivých dimenzích jsou dále distribuovány do tří klastrů, které vypovídají o manažerské dovednosti, nasazení zaměstnanců a jejich chování vůči interním i externím zákazníkům. Pro potřeby sekundární analýzy dat tyto klasy nebudou brány v potaz.

V části analýzy procesů společnosti T-Mobile byly popsány rozvojové aktivity a aktivity péče o zaměstnance, které organizuje společnost pro své zaměstnance. Rozdělení aktivit do kategorií kopíruje dimenze Velkého zaměstnaneckého průzkumu, aby bylo možné lépe identifikovat data ve výsledné sekundární analýze dat.

Jednotlivé ukazatele Velkého zaměstnaneckého průzkumu můžeme dle tematických oblastí propojit s oblastmi teoretického výčtu dimenzí, které měří kvalitu pracovního života. Díky tomuto kroku můžeme provést sekundární analýzu dat, tj. porovnat výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu z roku 2010 s výsledky z roku 2012 a na základě popsaných rozvojových intervencí ze strany zaměstnavatele v popisovaných oblastech, usuzovat na existenci či neexistenci vztahu mezi rozvojem zaměstnanců a kvalitou pracovního života. Sekundární analýza dat nám může dále ukázat, jak je kvalita pracovního života ovlivňována rozvojem v jednotlivých

dimenzích. Výsledná syntéza teoretického konceptu a praktického výčtu dimenzí Velkého zaměstnaneckého průzkumu je uvedena v následující tabulce (tabulka 2).

Tabulka 2: Syntéza dimenzí teoretického konceptu a praktického výčtu dimenzí Velkého zaměstnaneckého průzkumu

Dimenze Velkého zaměstnaneckého průzkumu	Dimenze kvality pracovního života na základě teoretické syntézy	Společné znaky
Job/Empowerment	Rozmanitost	Samostatnost při práci, kompetentnost pro rozhodování, distribuce odpovědnosti
Work life balance	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspořádání pracovní doby, míra stresu na pracovišti, míra vyčerpání, možnosti harmonizace pracovního a osobního života, rozložení práce dle momentální potřeby zaměstnavatele i zaměstnance
Knowledge transfer	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Možnosti rozvoje a vzdělávání, předávání informací
Processes and quality	Pracovní prostředí	Bezpečnost práce, ochrana zdraví na pracovišti, technické vybavení, pracovní pomůcky
Change	Vztahy s kolegy	Otevřenost a upřímnost při komunikaci, vzájemná spolupráce a absence šikany
Development	Jistota práce	Příležitost k růstu
Job Security	Jistota práce	Jistota pracovní pozice
Recognition	Mzda	Ocenění za práci, nefinanční benefity, spravedlnost při odměňování
Leadership	Leadership	Vztahy s nadřízeným
Employer Attractiveness/ Corporate social responsibility	Hrdost	Atraktivita zaměstnavatele v oblasti sociální odpovědnosti

Engagement	Hrdost	Pracovní nasazení a hrdost na zaměstnavatele
Service Behaviour	Užitečnost	Užitečnost vykonávané práce, schopnost přijmout zpětnou vazbu a měnit se

4.1.5.2 Dotazník Role manažera

Role manažera je jednou z významných součástí manažerského rozvoje, organizovaného ve společnosti T-Mobile v letech 2011-2012. Role byla vydefinována na základě konsenzu vrcholových a liniových manažerů ve společnosti. Cílem definice role je možnost zacílit rozvoj manažerů na určité oblasti, které jsou nezbytné pro udržení a zlepšování manažerské práce. Jedná se o dimenze „posedlost zákazníkem“, „odpovědnost“, „spolupráce“, „leadership“ a „úspěšnost“. V letech 2011-2012 byl důraz kladen na rozvoj v dimenzích „posedlost zákazníkem“ a „leadership“. Veškeré rozvojové aktivity byly zaměřeny na tyto dimenze, které byly včetně ostatních měřeny dotazníkem. Obsah dotazníku byl vydefinován projektovým týmem, jehož členkou je autorka této práce. Dotazník měří na škále 1-10 (1 – Nesouhlasím, 10 – Souhlasím) míru souhlasu s tvrzeními, která jsou v něm uvedena. Tvrzení jsou zaměřena na kvalitu manažera v měřených dimenzích. Dotazník vyplňovali všichni podřízení manažera a jeho nadřízený. Výsledky byly komunikovány anonymně. Na základě výsledků v jednotlivých dimenzích byl zjišťován kvalitativní posun v prioritních dimenzích (leadership, posedlost zákazníkem) a zároveň byly výsledky navázány na odměňování manažerů.

4.2 Postup výzkumu

4.2.1 Plán výzkumu

V rámci výzkumu se budu zaměřovat na vývoj situace v oblasti kvality pracovního života a rozvoje zaměstnanců ve společnosti T-Mobile v letech 2010-2012. Toto období určuje Velký zaměstnanecký průzkum, u nějž provedu sekundární analýzu dat,

aby bylo možno sledovat dimenze vztahů mezi rozvojem zaměstnanců a kvalitou pracovního života. Data, která budou analyzována, vycházejí z teoretických konceptů kvality pracovního života. Propojení dimenzí Velkého zaměstnaneckého průzkumu a dimenzí kvality pracovního života v teoretických konceptech je uvedeno v kapitole níže. Jak bylo zmíněno, výzkumná skupina, která bude analyzována, jsou pracovní týmy společnosti T-Mobile. Pro širší kontextuální rámec tématu budou uvedeny podrobnosti a informace z jednotlivých oblastí dění ve společnosti a body intervence ze strany zaměstnavatele či externího trhu. Z hlediska kapacity je však tato kapitola zařazena do příloh. Výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu budou komparovány meziročně v letech 2010 a 2012 a budou analyzovány vztahy mezi specifickým rozvojem manažerů a změnou výsledků v dimenzi Leadershipu. Způsob vedení lidí je nedílnou součástí kvality pracovního života, jejíž hlavní dimenze Velký zaměstnanecký průzkum reprezentuje.

Na základě využití nástroje měření zaměstnanecké spokojenosti, prostřednictvím Velkého zaměstnaneckého průzkumu, dosáhneme sekundární analýzou přenesení výsledků do dimenzí kvality pracovního života. Data budou porovnávána meziročně a zároveň bude zjišťována korelace mezi změnami meziročního výsledku dimenze Leadershipu a výsledky dotazníku Role manažera. Dotazník Role manažera je přímo navázán na dimenze v rozvoji manažerů a měří kvalitu leadershipu v návaznosti na rozvoj, který se v letech 2010 – 2012 odehrál. Uvedením širokého kontextu událostí a aktivit v meziročním srovnání v letech 2010-2012 můžeme dokreslit situaci a na základě toho můžeme provést diskusi výsledků.

4.2.2 Zdrojová data využítá pro sekundární analýzu

Výzkumný vzorek tvoří dvě skupiny respondentů. První skupinou jsou týmy všech manažerů, jejichž stávající pozice se od června roku 2010 nezměnila a zároveň se nezměnilo personální obsazení jejich týmu ve více jak 30 % složení. Jedná se o celkem 21 týmů. Druhou skupinu tvoří týmy, ve kterých k personálním změnám od června roku 2010 došlo a týmy mají nové manažery od 1.6.2011. Druhá skupina tvoří celkově 30 týmů. U druhé skupiny byl proveden vícenásobný shlukový výběr

kombinovaný s výběrem na základě dostupnosti relevantních dat. Celkový výzkumný vzorek tedy tvoří 51 manažerů. Další charakteristikou výzkumného vzorku je přítomnost výsledků dotazníku Role manažera. Celkově bylo zařazeno do evaluace dotazníkem Role manažera 119 týmů. Procentuální rozložení výběrového vzorku je znázorněno na následujícím obrázku (Příloha K, Obrázek 13: Počty manažerů ve výzkumném vzorku).

Pro výchozí zdrojovou tabulku bylo vybráno 10 otázek z Velkého zaměstnaneckého průzkumu. Otázky jsou v letech 2010 i 2012 ve stejném znění. Následující tabulka (tabulka 3) obsahuje přehled vybraných otázek.

Tabulka 3: Vybrané otázky z Velkého zaměstnaneckého průzkumu

Můj přímý nadřízený má povědomí o mých individuálních potřebách, dovednostech a očekáváních / cílech.
Můj přímý nadřízený přesvědčivě komunikuje naši budoucí vizi.
Můj přímý nadřízený mě podporuje v dosahování rovnováhy mezi prací a soukromým životem.
Můj přímý nadřízený se chová čestně a jedná v souladu s tím, co říká.
Důležité / naléhavé otázky a problémy řeší můj přímý nadřízený okamžitě.
Můj přímý nadřízený dává jasně najevo, kdo má v rámci týmu podíl na konkrétním úspěchu.
Můj přímý nadřízený s námi spolupracuje na systematickém zlepšování pracovních procesů.
Stávající rozvržení pracovní doby mi umožňuje dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
Během posledních 12 měsíců jsem využil/a příležitosti dále rozvíjet své dovednosti.
V práci se cítím vyhořelý/á.

Dosažené skóry (procentuální rozložení odpovědí v „top boxu“) budou připraveny za výše uvedené otázky ve výsledcích z roku 2010 a 2012. Doplněním zdrojové tabulky budou výsledky dotazníku Role manažera, u nichž bude porovnáván vztah k změnám hodnot meziročně v letech 2010 a 2012.

V šetření budou použity následující proměnné (tabulka 4):

Tabulka 4: Přehled proměnných, použitých ve výzkumu

Proměnná	Druh proměnné a hodnoty	Popis
Manažer	Kvalitativní polytomická proměnná (hodnoty 1-51)	Výběr ve vzorku
Divize	Kvalitativní polytomická proměnná (hodnoty 1-6)	Divizionální rozdělení dle organizační struktury společnosti T-Mobile
Skupina manažerů	Kvalitativní dichotomická proměnná (hodnoty 1,2)	Manažeři jsou rozděleni do skupiny 1 (manažeři, kteří jsou na stejném pracovním místě minimálně od roku 2010) a skupiny 2 (manažeři, kteří jsou na stejném pracovním místě minimálně od 1.6.2011)
Počet respondentů v týmu manažera (rok 2010)	Metrická spojitá proměnná (hodnoty 5-83)	Počet osob, které v týmu manažera vyplnily dotazník v roce 2010.
Počet respondentů v týmu manažera (rok 2012)	Metrická spojitá proměnná (hodnoty 5-85)	Počet osob, které v týmu manažera vyplnily dotazník v roce 2012.
Výsledky v deseti otázkách uvedených v tabulce č. 2 (rozdělené dle výsledků v roce 2010 a 2012)	Metrická diskrétní proměnná (hodnoty 30 %-100 %)	Otázky v dimenzi „Leadership“, která je obsažena ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu.
Celkové dosažené skóre v dotazníku Role manažera	Metrická diskrétní proměnná (hodnoty 0-10)	Dosažené skóre manažera dosažené průměrem hodnocení nadřízeného a podřízených v dotazníku Role manažera.
Skóre hodnocení nadřízeného v dotazníku Role manažera	Metrická diskrétní proměnná (hodnoty 0-10)	Dosažené skóre manažera dle hodnocení nadřízeného.
Výsledky skóre za jednotlivé dimenze dotazníku role manažera	Metrická diskrétní proměnná (hodnoty 0-10)	Dimenze, které jsou hodnoceny v dotazníku Role manažera.

Jelikož je záměrem výzkumu provést aplikaci získaných závěrů na celou populaci, bude využito statistického usuzování. Dle Hendla (2006, s. 38) můžeme vypočítat výběrovou statistiku pomocí dat získaných ze vzorku populace. Náhodná výběrová chyba nám poté „označí rozdíl mezi výběrovou statistikou a parametrem populace, který vznikl v důsledku působení náhody při výběru vzorku populace“ (Hendl, 2006, s. 39). Náhodnou chybu můžeme posuzovat dle intervalu spolehlivosti, který byl pro tento výzkum stanoven na 95 %. Při testování hypotéz bude formulována nulová hypotéza a hladina chyby α . Hladina významnosti α je „pravděpodobnost, že se zamítne nulová hypotéza, ačkoliv ona platí“ (Hendl, 2006, s. 177). Pro všechny hypotézy bude stanovena hladina významnosti na 0,05.

Jak uvádí Jeřábek (1993, s. 96-112), při komparaci dvou souborů z hlediska jejich průměrů je nejčastěji využíváný t-test díky němuž můžeme považovat dva výběrové soubory za rozdílné. Průměry se mohou významně lišit či naopak neprokážeme-li rozdíl průměrů soubory považujeme jen za nevýznamně odlišné. Dále budeme zkoumat, zda u poměrových znaků existuje lineární vztah. Těsnost tohoto vztahu nám pomůže určit Pearsonův koeficient lineární korelace, který může nabývat hodnot od -1 do +1. V případě nabývání hodnot od 0,7 do 1,0 jedná se o silnou pozitivní lineární souvislost mezi zkoumanými jevy. K analýze výsledků jsem použila statistický program IBM SPSS Statistics.

4.3 Analýza a interpretace dat

4.3.1 DVO 1: Jak se změnilы výsledky hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziročně v letech 2010 a 2012?

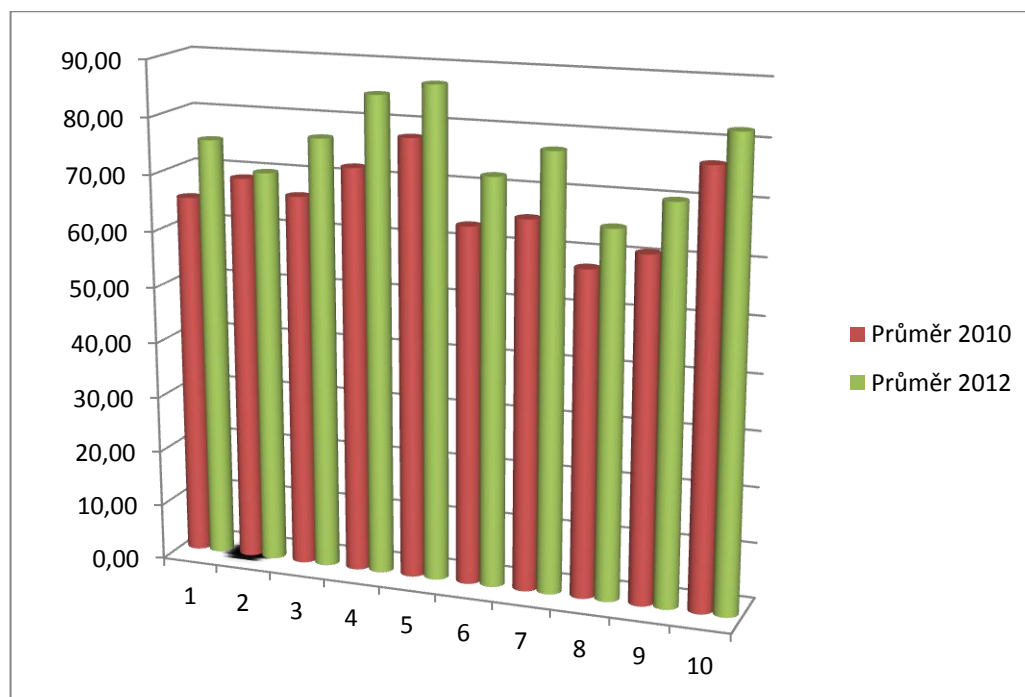
Pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky číslo 1 využijeme následujících hypotéz:

- DVO 1 h_0 : Souhrnné průměry výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu za rok 2010 a 2012 se u obou výběrů výrazně nezměnily.
- DVO 1 h_1 : Souhrnné průměry výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu za rok 2010 a 2012 se u obou výběrů výrazně změnily.

Pro zjištění platnosti hypotéz byl použit párový t-test, jehož výsledky jsou prezentovány v tabulce (Příloha L, Tabulka 5: Platnost hypotéz). Označení „Pair 1“ reprezentuje číslo otázky a meziroční srovnání.

Významnost výsledků rozdílů průměrů u jednotlivých otázek je vyjádřena signifikancí, z níž můžeme usuzovat, že u otázky 2 a otázky 10 nebyla hypotéza DVO 1 h_0 potvrzena a neplatí že rozdíly průměrů nebyly ovlivněny. Rozdíly průměrů u otázek 1,3,4,5,6,7,8 a 9 byly ovlivněny prostřednictvím manažerského rozvoje, jež byl soustředěn na témata, jejichž posun byl otázkami měřen.

Následující graf (Graf 1) znázorňuje změny průměrů u jednotlivých otázek.



Graf 1: Rozdíly průměrů

Ve všech otázkách došlo ke zvýšení průměru skóre mezi lety 2010-2012. Celkově tedy můžeme potvrdit platnost hypotézy h_1 pro otázky 1,3,4,5,6,7,8 a 9.

Na základě potvrzení hypotézy h_1 ve většině případů je možno usuzovat, že se hodnocení leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu v roce 2012 zvýšilo oproti roku 2010.

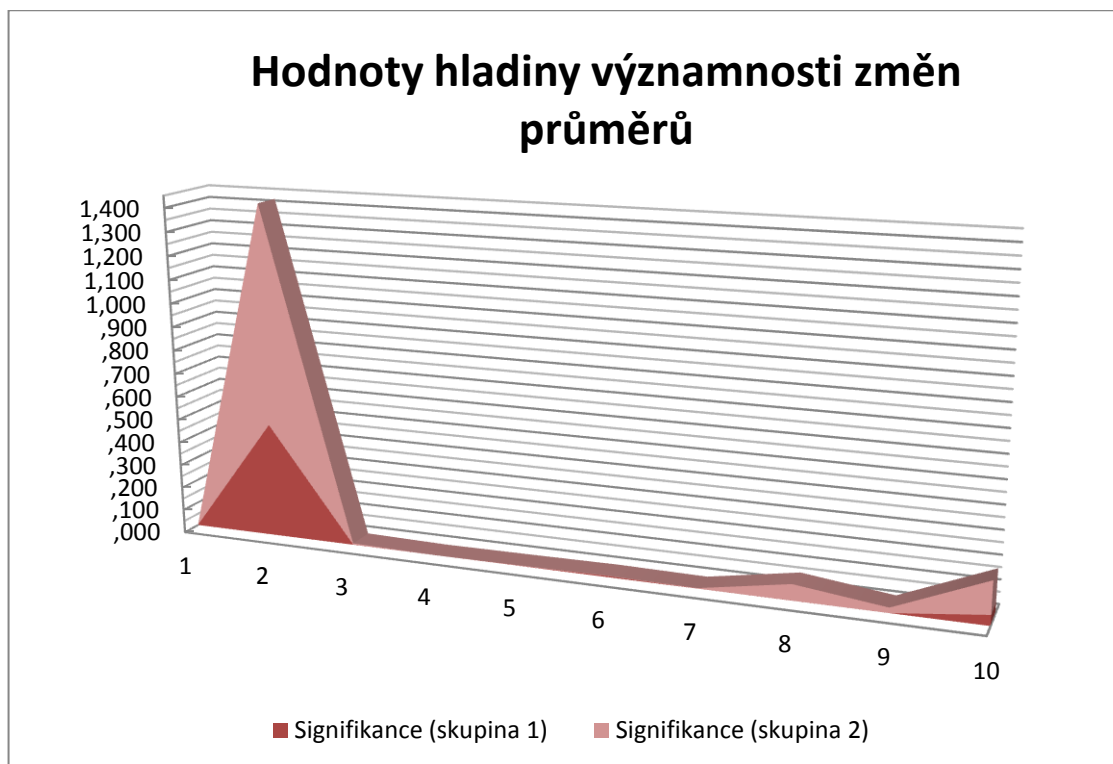
4.3.2 DVO 2: Jaké jsou rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu v závislosti na tom, zda pracují ve společnosti déle, jak dva roky a mají stálý pracovní tým?

Pro porovnání rozdílů výsledků bylo využito proměnné s , která charakterizuje skupinu 1 (manažer je na své pozici minimálně od roku 2010 a nezměnila se struktura jeho týmu o více, jak 30 %) a skupinu 2 (manažer je na své pozici minimálně od data 1.6.2011).

Pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky číslo 2 využijeme opět stanovení hypotéz:

- DVO 2 h_0 : Výsledky signifikance u jednotlivých otázek Velkého zaměstnaneckého průzkumu se neliší.
- DVO 2 h_1 : Výsledky signifikance u jednotlivých otázek Velkého zaměstnaneckého průzkumu se liší.

Následující graf (Graf 2) reprezentuje výsledky, z nichž můžeme odvodit platnost hypotéz. Hladina významnosti je stanovena na 0,05.



Graf 2: Hodnoty hladiny významnosti změn průměrů

Distribuce signifikance ukazuje, že u skupiny 1 nelze vyloučit neplatnost nulové hypotézy u DVO 1 h_0 u otázek číslo 2 a 10. Jiné rozložení hodnot hladiny významnosti je u skupiny 2, kde nemůžeme vyloučit neplatnost nulové hypotézy DVO 1 h_0 u otázek 2, 8 a 10. **Z grafu je možné určit platnost hypotézy DVO 2 h_1 pro otázky 1,3,4,5,6,7 a 9.**

Otázka rozdílnosti skupin manažerů dle kritéria přítomnosti personálních změn, se ukazuje jako velmi zajímavá. U týmů, kde manažeři pracují delší dobu a mají stabilní tým zlepšení průměru proběhlo u více otázek. Z hlediska transformace společnosti je pochopitelné, že zlepšení průměru v otázce 2, která se týká sdílení vize společnosti se zaměstnanci, nebylo možné dostatečně dosáhnout. Z důvodu transformačních změn se měnila i vize společnosti, což demonstrují vyšší hodnoty hladiny významnosti u obou sledovaných skupin. Podobných výsledků bylo u skupiny 1 i skupiny 2 dosaženo také u otázky číslo 10, která se týká vyhoření. Současný tlak na pracovní výkon je značný, proto je i zde patrný prvek intervence nezávislé proměnné, a to transformace

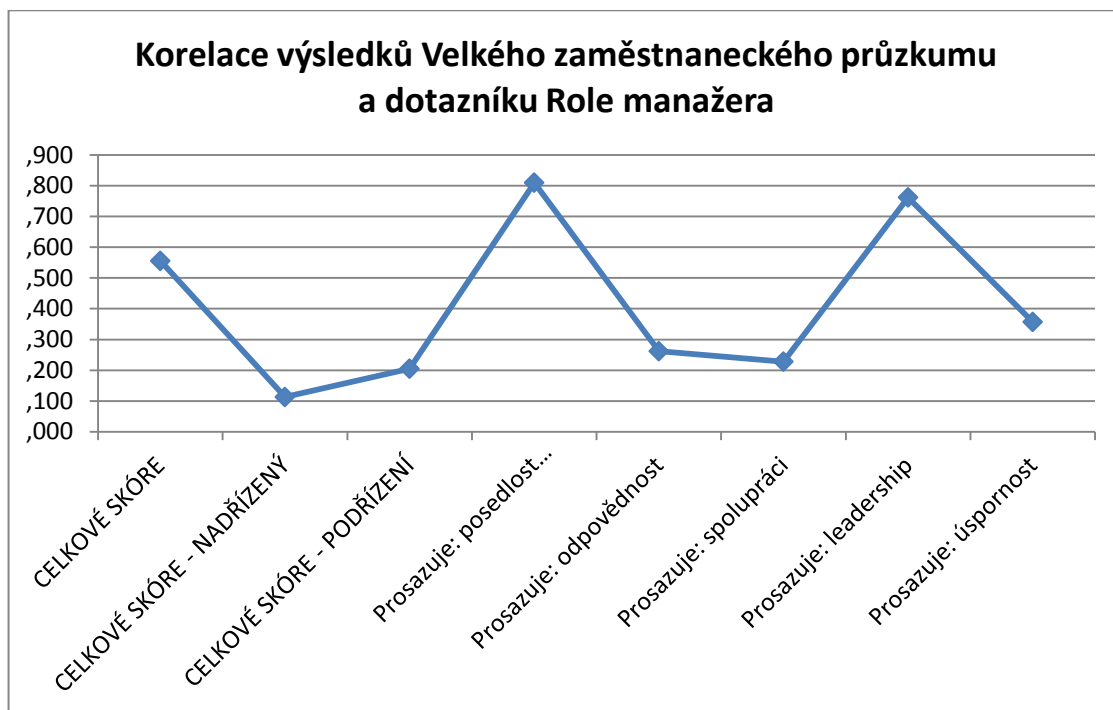
společnosti. U skupiny 2 je navíc vyšší hodnota hladiny významnosti u otázky číslo 8, týkající se work–life balance.

4.3.3 DVO 3: Jak souvisí rozdíly v hodnocení leadershipu manažerů ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu meziročně v letech 2010 - 2012 s výsledky dotazníku Role manažera?

Pro porovnání výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu a dotazníku Role manažera využijeme Pearsonovy korelace. Hypotézy, které stanovíme jsou následující:

- DVO 3 h_0 : Výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu nemají souvislost s výsledky dotazníku Role manažera (korelace je rovna 0).
- DVO 3 h_1 : Výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu mají souvislost s výsledky dotazníku Role manažera (korelace není rovna 0).

Pro porovnání korelace mezi výsledky leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu a celkovým skóre Role manažera bylo využito vzorce, kdy byly sečteny všechny meziroční rozdíly v průměrech u jednotlivých otázek v řádcích podle respondentů. Meziroční zlepšení (od roku 2010 k roku 2012) bylo přičítáno, pokud došlo ke zhoršení, byl rozdíl od celkového koeficientu rozdílu průměrů odečítán. Tento výsledek byl pak sečten za všechny respondenty a porovnáván Pearsonovou korelací s průměrem celkového skóre v dotazníku Role manažera (Příloha M, Tabulka 6: Pearsonova korelace výsledků leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu a výsledků dotazování Role manažera). **Díky výsledkům můžeme potvrdit platnost hypotézy DVO 3 h_1 , jelikož korelace není rovna 0.** Korelace výsledků rozdílů všech otázek mezi lety 2010 a 2012 a výsledků velkého zaměstnaneckého průzkumu je pozitivní ve střední míře, dosahuje skóru 0,556 (graf 3).



Graf 3: Korelace výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu a dotazníku Role manažera

Velmi zajímavé jsou ale výsledky v dimenzích „posedlost zákazníkem“ (0,810) a „leadership“ (0,762), ve kterých je korelace výrazně pozitivní. Na tyto dvě dimenze byl v manažerském rozvoji v letech 2011 a 2012 kladen velký důraz. Ostatním dimenzím bude věnována pozornost v letech 2013-2015. Je tedy možné tvrdit, že **vztah velikosti rozdílu změny výsledků ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu mezi lety 2010 a 2012 a výsledků dotazování Role manažera v dimenzích „posedlost zákazníkem“ a „leadership“ se blíží k přímé úměrnosti.** Znárodnuje to tedy jasný vliv rozvojových aktivit na hodnocení Role manažera, s níž významně korelují i rozdíly výsledků Velkého zaměstnaneckého průzkumu v letech 2010 a 2012.

4.4 Diskuse výsledků sekundární analýzy dat

Podkladem pro sekundární analýzu dat byl dotazník Velkého zaměstnaneckého průzkumu, z něhož byla vybrána jedna dimenze (leadership) a sledována meziročně v letech 2010 a 2012. Dotazník Velkého zaměstnaneckého průzkumu je konstruován

tak, aby mapoval velké množství dimenzí, z nichž je možno většinu velmi dobře provázat s teorií kvality pracovního života. Výsledky výzkumu ukazují, že v odpovědích na většinu otázek dochází k pozitivní změně. Rozdíl výsledků v jednotlivých otázkách meziročně v letech 2010 a 2012 existuje a je pozitivní, průměrně se výsledky v každé otázce změnily o 8,65 procentního bodu. Výsledky sekundární analýzy rovněž ukazují, že týmy, které prošly personálními změnami a týmy, které mají stabilní personální obsazení, jsou mírně odlišné ve vnímání zaměstnanců, rozdíly však nejsou příliš markantní.

Pro zjištění vztahu kvality pracovního života, reprezentované výsledky Velkého zaměstnaneckého průzkumu, a rozvoje zaměstnanců, byl využit dotazník Role manažera, který byl přímo navázán na rozvojové aktivity v rámci manažerského rozvoje, organizovaného v letech 2011-2012. Dotazník Role manažera ukázal, že je možné vyjádřit pozitivní korelaci mezi výsledky rozdílů (zlepšení) průměrů výsledků zkoumaných otázek ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu. Velmi vysoká korelace se objevuje zejména v dimenzích „posedlost zákazníkem“ a „leadership“, jež byly v letech 2011 – 2012 rozvíjeny.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že zaměstnanci hodnotí lépe kvalitu pracovního života v oblasti vedení a péče nadřízeného, právě díky rozvojovým aktivitám pro manažery, které byly zaměřeny na dvě vybrané dimenze, v nichž bylo skóre korelace nejvyšší.

Je třeba připustit, že ve výsledcích dotazníků, použitých pro sekundární analýzu dat, hraje velkou roli dění ve společnosti, které je popsáno v přílohách této práce. Zejména transformační proces změn a situace na telekomunikačním trhu i trhu práce, značně ovlivňuje ekonomické i pracovní výsledky zaměstnanců. Přestože se společnost T-Mobile zaměřuje na péči o zaměstnance, a to nejen v rozvoji manažerů, je možné z výsledků usuzovat i na vliv intervence, dané transformací společnosti. Značně se to projevuje ve výsledcích rozdílů v otázce Velkého zaměstnaneckého průzkumu, která se táže na komunikaci vize společnosti ze strany manažera. V roce 2010 je průměr

odpovědí v top boxu 69,1 % a v roce 2012 je skóre 70,4 %. Procentuální posun je tedy marginální. I v odpovědích, které se týkají vyhoření se neobjevuje očekávaný pozitivní posun skóre. V roce 2010 je procentuální rozložení odpovědí v top boxu 76,9 % a v roce 2012 je výsledek 82,6 %. Přestože byly ve společnosti organizovány aktivity, které měly snížit riziko vyhoření zaměstnanců, dle výsledků výzkumu se díky těmto aktivitám nepodařilo skóre markantněji zvýšit.

U týmů, kde manažer pracuje minimálně od roku 1.6.2011 (maximálně od 1.2.2010), se objevuje též nižší rozdíl skóre v otázce možností rozvržení pracovní doby. Tento výsledek se objevuje zejména u obchodní divize, jejíž součástí jsou i zaměstnanci pracující na směny v rámci zákaznických center a prodejen. Na těchto pracovištích je kladen velký důraz na počty uskutečněných hovorů a mzda zaměstnanců je z velké části tvořena variabilní složkou. Tlak na výkon je zde tedy mnohem větší než na centrálním pracovišti společnosti, kde je stabilní osmihodinová pracovní doba bez směn. Možností rozvrhovat pracovní dobu a poskytovat zaměstnancům na zákaznických centrech a prodejnách flexibilnější uspořádání pracovní doby, je tak velmi málo.

Při porovnávání výsledků rozdílů meziročně v letech 2010 a 2012 u jednotlivých manažerů je velmi zajímavé pozorovat rozptyl výsledků rozdílů. Pozitivní rozdíly (zvýšení skóre v roce 2012 oproti roku 2010) byly zastoupeny ve větší míře, přesto se rozdíly změn ve zkoumaných otázkách Velkého zaměstnaneckého průzkumu pohybují v rozptylu od -258 do +311 bodů skóre.

ZÁVĚR

Práce obsahuje teoretické zmapování kvality života i kvality pracovního života, kontextuálně zaměřené na jednotlivce. Pro možnosti porovnání kvality pracovního života v jednotlivých dimenzích je zmapován i rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jež nemusí být ohraničené a časově omezené. Autorka se blíže věnuje dimenzím kvality pracovního života v teoretické rovině, jež propojuje s praktickými ukazateli, využívanými v mezinárodních společnostech. Podle těchto ukazatelů je měřena kvalita pracovního života, s cílem zjistit úroveň péče o zaměstnance v organizaci a jejich spokojenost.

Kvalita pracovního života je v teorii reprezentována českými i zahraničními autory s ambicí zjistit nejen kontextuální rámec dopadů kvality pracovního života na celkový život lidí, ale i vytvořit indikátory pro měření kvality tak, aby je bylo možno porovnávat mezi sebou. Působení dimenzí kvality pracovního života je mapováno dle jejich důležitosti i míry spokojenosti měřeného respondenta.

Prvky rozvoje zaměstnanců v organizaci jsou uvedeny do souvislosti se systémy vzdělávání ve společnostech, zároveň jsou porovnávány s kvalitou pracovního života. Je zjišťována ekvivalence mezi mírou prvků rozvoje zaměstnanců a mírou ovlivnění kvality pracovního života.

Autorka práce propojila jednu z teoretických dimenzí kvality pracovního života (leadership) s praktickým nástrojem měření s dlouhodobou tradicí. Sledování rozdílů v meziročních výsledcích praktického měřicího nástroje (Velký zaměstnanecký průzkum) přineslo výsledky, jež ve většině případů potvrdily stanovené hypotézy.

Nejprve byly zjišťovány výsledky meziročních rozdílů měření v praktickém měřicím nástroji mezinárodní společnosti (Velký zaměstnanecký průzkum) ve zkoumaných dimenzích. Jelikož byl na pětiprocentní hladině významnosti prokázán posun výsledků, zaměstnanci tedy hodnotili leadership manažerů v roce 2012 lépe, než v roce 2010. Do analýzy byly zahrnuty dvě skupiny zaměstnanců, podle stability

týmů, významné rozdíly mezi těmito skupinami však prokázány nebyly. Rozdíly v meziročních výsledcích Velkého zaměstnaneckého průzkumu byly postaveny do opozice vůči výsledkům nástroje pro měření efektivity rozvojového programu manažerů (dotazník Role manažera). Pomocí statistických metod byl zjištěn pozitivní vztah mezi zlepšením skóre v otázkách dimenze leadershipu (Velký zaměstnanecký průzkum) a výsledky v otázkách dotazníku měřícího efektivitu rozvojového programu (dotazník Role manažera).

V případě, že nemohla být potvrzena neplatnost nulové hypotézy, snažila se autorka najít vysvětlení v působení intervenčních proměnných mimo měřený úsek. Nulové hypotézy nebyly potvrzeny zejména u výsledků v otázkách, týkajících se oblasti rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, oblasti sdělování vize společnosti a vyhoření. Transformace zkoumané organizace zasáhla velké množství zaměstnanců i manažerskou práci v tomto změnovém období. Otázky jasného sdělování vize společnosti i rovnováhy mezi pracovním a osobním životem tedy mohly být ovlivněny nenadálými, rychlými změnami ve společnosti, které nebylo možno v daném čase vysvětlit všem zaměstnancům a motivovat je dostatečně pro další práci.

Analýzou bylo zjištěno, že zaměstnanci lépe hodnotí leadership manažerů, a zároveň, že hodnocení koreluje s výsledky dotazování, přímo navázaného na manažerský rozvojový program. Díky uvedeným výsledkům výzkumu bylo tedy zjištěno, že vztah mezi kvalitou pracovního života a rozvojem zaměstnanců existuje a je možno usuzovat, že díky rozvoji zaměstnanců můžeme pozitivně ovlivnit kvalitu pracovního života.

Cílem každé organizace je mít spokojené, motivované a zdravé zaměstnance, kteří podávají vynikající výkon. Pokud tedy bude zaměstnavatel pozitivně ovlivňovat kvalitu pracovního života zaměstnanců, může dosáhnout lepších výsledků i v oblasti jejich výkonu. Velmi důležitým zjištěním tedy je, že kromě spravedlivého odměňování, péče o zdraví zaměstnanců, starosti o bezpečnost zaměstnanců a dalších mnoha dimenzí kvality pracovního života, i rozvoj zaměstnanců pozitivně kvalitu

pracovního života ovlivňuje. Autoři teoretických konceptů kvality pracovního života tedy oprávněně zařazují vzdělávání do dimenzí kvality pracovního života.

V praxi organizací je možná rozvoj zaměstnanců považován stále jen za vzdělávání, tedy systematickou, časově ohraničenou činnost, která má za cíl poskytnout zaměstnancům dostatečné znalosti a dovednosti, které potřebují pro svou práci. Rozvojem zaměstnanců v širším kontextu by však mohlo dojít k větší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a tím i ke zlepšení kvality jejich pracovního života, což má výsledný efekt na výkon zaměstnanců a ekonomické výsledky organizace. Zlepšování kvality pracovního života je pro zaměstnavatele i vizitkou pro potenciální zaměstnance, jelikož si lidé na trhu práce raději vyberou společnost, kde budou vědět, že o ně bude dobře postaráno i s ohledem na jejich fyzické a psychické zdraví a že zaměstnavateli bude záležet na tom, aby byli jako zaměstnanci spokojeni.

BIBLIOGRAFIE

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BLATNÝ, M. *Československá psychologie. Osobnostní determinanty sebehodnocení a životní spokojenosti: mezipohlavní rozdíly*. 2001, roč. 2001, č. 45. DOI: 0009-062X.
- CONDITIONS, *European Foundation for the Improvement of Living and Working. Quality of work and employment in Europe: issues and challenges. Luxembourg: Office for Official Publ. of the Europ.Communities, 2002. ISBN 92-897-0156-0.*
- ČEVOROVÁ, Nina. T-MOBILE CZECH REPUBLIC, a.s. *O společnosti T-Mobile*. Praha, 2012.
- *Desatero rozvoje zaměstnanců*. Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty. Praha: Economia, a.s, 2007, č. 7. ISSN 0026-8720.
- DOSEDLOVÁ, Jaroslava. *Předpoklady zdraví a životní spokojenosti: Health of the nation outcome scales : (manuál české verze)*. 1. vyd. Brno: MSD, 2008, 141 s. ISBN 978-807-3920-104.
- DRAGOMIRECKÁ, E., BARTOŇOVÁ, J. in PĚČ, Ondřej. *HoNOS - Hodnocení zdravotního stavu: Health of the nation outcome scales : (manuál české verze)*. 1. vyd. Praha: Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví, 2007, 50 s. ISBN 978-80-254-1182-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality pracovního života*. Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality

- pracovního života [online]. 2005, č. 1 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/podminky_pro_rovne_zachazeni.doc>.
- EUROFOUND. EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS: *Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges*. Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges [online]. 2002, č. 1 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf>>.
 - GALLIE, Duncan. *Employment regimes and the quality of work: comparative perspectives*. New York: Oxford University Press, 2007, xvi, 277 p. ISBN 01-992-3010-2.
 - GALLIE, Duncan. *Restructuring the employment relationship*. New York: Clarendon Press, 1998, xii, 354 p. ISBN 01-982-9441-7.
 - GREEN, Francis. *Demanding work: the paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton, N.J: Princeton University Press, 2007. ISBN 978-069-1134-413.
 - GULLONE, Eleonora a Robert A CUMMINS. *The universality of subjective wellbeing indicators: a multi-disciplinary and multi-national perspective*. Vyd. 1. Boston: Kluwer Academic Publishers, c2002, 189 p. ISBN 14-020-1044-3.
 - HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
 - HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozšířené vyd. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-802-6202-004.
 - HEŘMANOVÁ, E. *Kvalita života a její modely v současném sociálním výzkumu*. Sociológia. 2012, roč. 44, č. 4, s. 407-425. ISSN 0049-1225. Dostupné z: <<https://www.sav.sk/journals/uploads/09101219Hermanova%20-%20OK%20upravena%20studia.pdf>>.
 - HNILICA, K. *Vliv pracovního stresu a životních událostí na spokojenost se životem*. Československá psychologie. 2004, roč. 48, č. 3, s. 193-202. ISSN 0009-062X.

- HNILICOVÁ, H. 2005. *Kvalita života a její význam pro medicínu a zdravotnictví*. In PAYNE, Jan. *Kvalita života a zdraví: issues and challenges*. Vyd. 1. V Praze: Triton, 2005, 629 s. ISBN 80-725-4657-0.
- HORA, Ondřej. *Český trh práce z hlediska vybraných forem flexibility a kvality pracovního života*. Fórum sociální politiky: odborný recenzovaný časopis: dvouměsíčník. 2009, roč. 3, č. 2. ISSN 1802-5854.
- HORA, Ondřej. *Kvalita pracovního života v sektoru strojírenství a v sektoru informačních technologií: případová studie* in WINKLER, J. *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, s. 9-28. ISBN 978-80-210-5352-6.
- HRDLÍČKA, Michal, Julián KURIC a Marek BLATNÝ. *Krize středního věku: Health of the nation outcome scales : (manuál české verze)*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 167 s. ISBN 80-736-7168-9.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Decent work agenda*. Decent work agenda [online]. 2013, č. 1 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>.
- JENNINGS, Charles. *The place for everything 70:20:10: the complete online resource for professionals using the 70:20:10 framework*. 70:20:10 Forum [online]. 2012, 11.12.2012 [cit. 2012-11-12]. Dostupné z: <http://www.702010forum.com>.
- JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Dot. Praha: Karolinum, 1993, 162 s. ISBN 80-706-6662-5.
- KAPLÁNEK, Michal. *Metody sociologického výzkumu [přednáška]*. 2012 [cit. 2012-12-07].
- KEBZA, V a I ŠOLCOVÁ. *Well being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem*. Československá psychologie. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2003, roč. 4, č. 47. ISSN 0009-062x.
- KNOTKOVÁ, Anna. T-MOBILE CZECH REPUBLIC, a.s. *Koučink posouvá business*. Praha, 2012.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-859-4351-4.
- KOVÁČ, D. *Kultivace integrované osobnosti*. Československá psychologie. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 2004, roč. 48, č. 5. ISSN 0009-062x.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Kvalita života: sborník příspěvků z konference, konané dne 25.10.2004 v Třeboni, Kongresový sál hotelu Aurora. Editor Helena Hnilicová. Kostelec nad Černými lesy: Institut zdravotní politiky a ekonomiky, 2004a, 120 s. ISBN 80-866-2520-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Kdy je člověku dobře*. Psychologie dnes. Portál, 2004b, X, č. 10. ISSN 1211-5886.
- KŘIVOHLAVÝ, J. a PEČENKOVÁ, J. *Duševní hygiena zdravotní sestry*. Praha: Grada, 2004c, 78 s. ISBN 80-247-0784-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 204 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1370-5.
- KUHNOVÁ, Irena. *Význam začleňování otázek zdraví a bezpečnosti*. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny". Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 101-111. ISBN 978-80-86973-45-6.
- *Learning Philosophy*. In: *Human Resources at Princeton University* [online]. 2012, 12.11.2012 [cit. 2012-11-12]. Dostupné z: <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>.
- MAREŠOVÁ, J. *Informace ze semináře ke kvalitě zaměstnání*. In: Informace ze semináře ke kvalitě zaměstnání [online]. Praha: Český statistický úřad, 2007 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf07c6/maresova.pdf>.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MUŽÍKOVÁ, Martina. T-MOBILE CZECH REPUBLIC, a.s. *Zaměstnanecké výhody*. Praha, 2013.

- MYERS, D.G a E DIENER. *Who is happy?*. Psychological science: a journal of the American Psychological Society / APS. 2005, č. 6. ISSN 1467-9280. Dostupné z: <<http://pss.sagepub.com/content/6/1/10.abstract>>.
- NĚMEC, Otakar. *Typy prorodinné personální politiky –WLB, FFP*. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny". Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 144-151. ISBN 978-80-86973-45-6.
- PALÁN, Zdeněk. *Manager Web*. In: Podnikové vzdělávání zasáhla recese [online]. 2009, 2009-11-26 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <<http://hrm.ihned.cz/c1-39173670-podnikove-vzdelavani-zasahla-recese>>.
- PALEČEK, Miloš. *Vliv změn světa práce na kvalitu pracovního života*. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny". Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 152-162. ISBN 978-80-86973-45-6.
- PAVIČOVÁ, Petra. T-MOBILE CZECH REPUBLIC, a.s. *Společenská odpovědnost firmy*. Praha, 2012.
- PAYNE, Jan. *Kvalita života a zdraví: issues and challenges*. Vyd. 1. V Praze: Triton, 2005, 629 s. ISBN 80-725-4657-0.
- PETRUSEK, Miloslav. *Teorie a metoda v současné sociologii: občanská nauka (základy společenských věd)*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova, 1993, 204 p. ISBN 80-706-6799-0.
- Proqolid. *Proqolid* [online]. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <<http://www.proqolid.org/>>.
- RAPEY, M. *Quality of Life Research. A Critical Introduction*. Review of Quality of Life Project Management [online]. 2003 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.dnd.ca/crs/pdfs/qol_e.pdf>
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

- RIFKIN, Jeremy. *Evropský sen: jak evropská vize budoucnosti potichu zastiňuje Americký sen*. 1. vyd. Překlad Václav Procházka. Praha: Evropský literární klub, 2005, 423 s. ISBN 80-863-1662-9.
- RYFF, B.H SINGER a G.D LOVE. *Positive health: connecting well being with biology*. Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences. 2004, č. 359. ISSN 0962-8436.
- SILVERMAN, David. *Akorobiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Překlad Martin Štulrajter. Bratislava: Ikar, 2005, 327 s. Pegas (Ikar), zv. 8. ISBN 80-551-0904-4.
- SOMR, Miroslav. *Základní metody výzkumu: Vybrané kapitoly z metodologie pedagogického výzkumu* [online]. České Budějovice, 2007 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: www.eamos.cz. Studijní materiál. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích.
- STRAUSS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Přel. S. Ježek. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-858-3460-X.
- SURYNEK, Alois. *Hodnota práce a kvalita života*. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny". Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 184-191. ISBN 978-80-86973-45-6.
- SVOBODOVÁ, L. 2006b. *Co je kvalita pracovního života a jak ji lze zkoumat?* In ČERVENKA, Jan, Lenka SVOBODOVÁ a Jiří VINOPAL. *Jak je v Česku vnímána práce*. Vyd. 1. Editor Naděžda Čadová, Miloš Paleček. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, 228 s. ISBN 80-733-0103-2.
- SVOBODOVÁ, L. *Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory*. In: Kvalita pracovního života – změny ve světě práce, modely, indikátory [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006a [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_kvalita_pracovniho_zivota.doc.

- SVOBODOVÁ, L. *Kvalita pracovního života*. In: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života : výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006b, s. 39-41. ISBN 80-86973-08-5.
- SVOBODOVÁ, Lenka. *Náklady a ztráty jako jeden z indikátorů kvality*. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník z mezinárodní konference : projekt "Vliv změn světa práce na kvalitu života" programu MPSV "Moderní společnost a její proměny". Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007, s. 192-202. ISBN 978-80-86973-45-6.
- ŠŤOVÍČKOVÁ, M. *Případová studie - design*. In: [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <moodle.fhs.cuni.cz/...php/.../Případová%20studie-design.ppt>.
- T-MOBILE CZECH REPUBLIC, a.s. *"Proč zrovna Leanco?"*. Praha, 2012.
- UNIVERSITY TORONTO, Canada. *The quality of life model* [online]. 2003 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <<http://www.utoronto.ca/qol/concepts.htm>>
- VAĎUROVÁ, Helena a Pavel MÜHLPACHR. *Kvalita života: teoretická a metodologická východiska*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005, 143 s. ISBN 80-210-3754-7.
- VINOPAL, Jiří. *Indikátor subjektivní kvality pracovního života. Sociologický časopis / Czech Sociological Review*. 2011, roč. 47, č. 5. Dostupné z: <http://www.sreview.soc.cas.cz/uploads/c4a04a62ac364e0d1ee63e5de5a3474826cfad83_Vinopal%20soccas2011-5-bezor-3.pdf>.
- VINOPAL, Jiří. *Nástroj pro empirické zkoumání kvality pracovního života* [online]. 2006, s. 22 [cit. 2012-11-03]. Dostupné z: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/nastroj_pro_empiricke_zkoumani_kvality_pracovniho_zivota-vinopal.pdf>.
- VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WRIGHT, Thomas A. The Role of „happiness“ in organizational research: Past, present and future directions, s. 221. DOI: 10.1016/S1479-3555(04)04006-5.

Dostupné z: <[http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3555\(04\)04006-5](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3555(04)04006-5)>.

- *Zapojím se*: Nejvyžívanější portál firemního dobrovolnictví. *Zapojím se* [online]. 2013, 14.1.2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <<http://www.zapojimse.cz/Obsah/jsem-firma--1.html>>.

PŘÍLOHY

Příloha A Obrázek 1: Model kvality života Centra pro podporu zdraví Univerzity Toronto

BÝT (BEING) – osobní charakteristiky člověka	
Fyzické bytí	Zdraví, hygiena, výživa, pohyb, odívání, celkový vzhled
Psychologické bytí	Psychologické zdraví, vnímání, citění, sebeúcta, sebekontrola
Spirituální bytí	Osobní hodnoty, přesvědčení, víra
PATŘIT NĚKAM (BELONGING) – spojení s konkrétním prostředím	
Fyzické napojení	Domov, škola, pracoviště, sousedství, komunita
Sociální napojení	Rodina, přátelé, spolupracovníci, sousedé (užší napojení)
Komunitní napojení	Pracovní příležitosti, odpovídající finanční příjmy, zdravotní, sociální služby, vzdělávací, rekreační možnosti a příležitosti, společenské aktivity (širší napojení)
REALIZOVAT SE (BECOMING) – dosahování osobních cílů, naděje a aspirace	
Praktická realizace	Domácí aktivity, placená práce, školní a zájmové aktivity, péče o zdraví, sociální začleňování
Volnočasové realizace	Relaxační aktivity podporující redukci stresu
Růstová realizace	Aktivity podporující zachování a rozvoj znalostí a dovedností, adaptace na změny

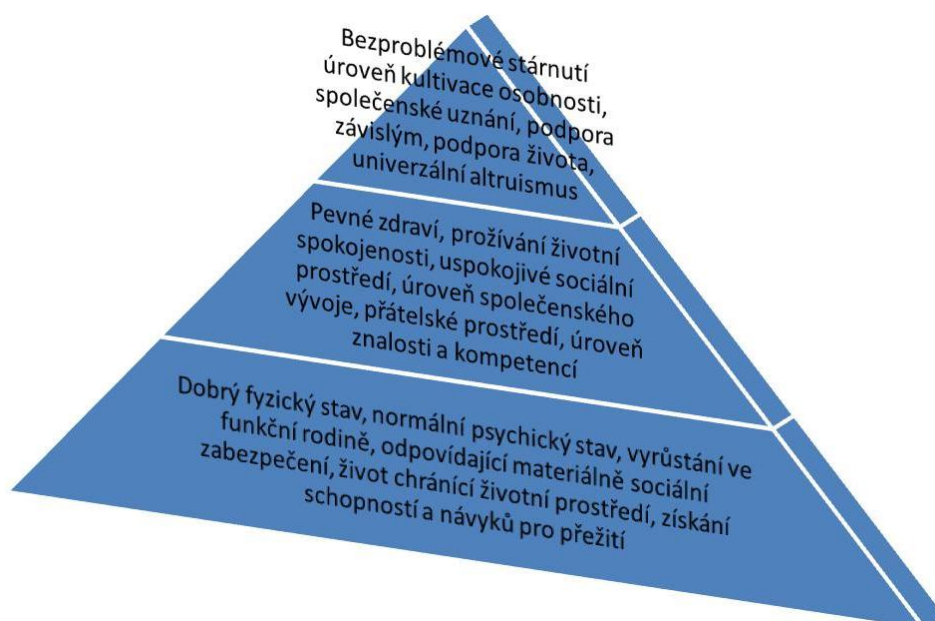
Obrázek 1: Model kvality života Centra pro podporu zdraví Univerzity Toronto

Příloha B Obrázek 2: Model kvality života dle kanadských ozbrojených sil



Obrázek 2: Model kvality života dle kanadských ozbrojených sil

Příloha C Obrázek 3: Model kvality života dle Kováče (2004)



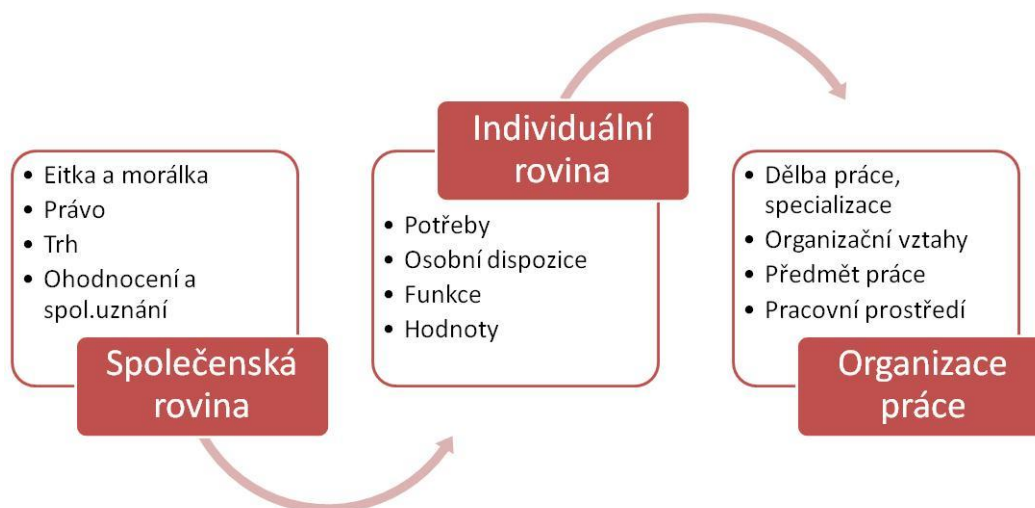
Obrázek 3: Model kvality života dle Kováče (2004)

Příloha D Obrázek 4: Model čtyř kvalit života

	Vnější kvality	Vnitřní kvality
PŘEDPOKLADY	VHODNOST PROSTŘEDÍ Životní prostředí, sociální kapitál, prosperita, životní úroveň	ŽIVOTASCHOPNOST JEDINCE Psychologický kapitál, adaptivní potenciál, zdraví, způsobilost
VÝSLEDKY	UŽITEČNOST ŽIVOTA Vyšší hodnoty než přežití, transcendentální koncepce	VLASTNÍ HODNOCENÍ ŽIVOTA Subjektivní pohoda, spokojenost, štěstí, pocit smysluplnosti

Obrázek 4: Model čtyř kvalit života

Příloha E Obrázek 5: Model vztahů dle Petra Mareše



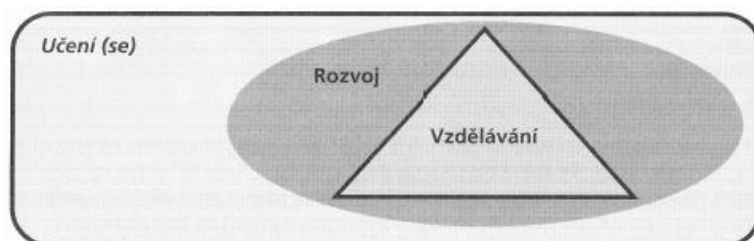
Obrázek 5: Model vztahů dle Petra Mareše

Příloha F Obrázek 6: Model kvality pracovního života dle Evropské nadace



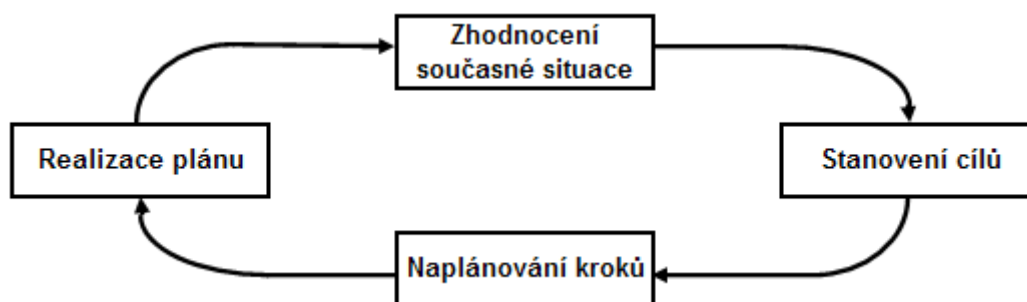
Obrázek 6: Model kvality pracovního života dle Evropské nadace

Příloha G Obrázek 8: Vztah vzdělávání a rozvoje dle Hroníka (2007)



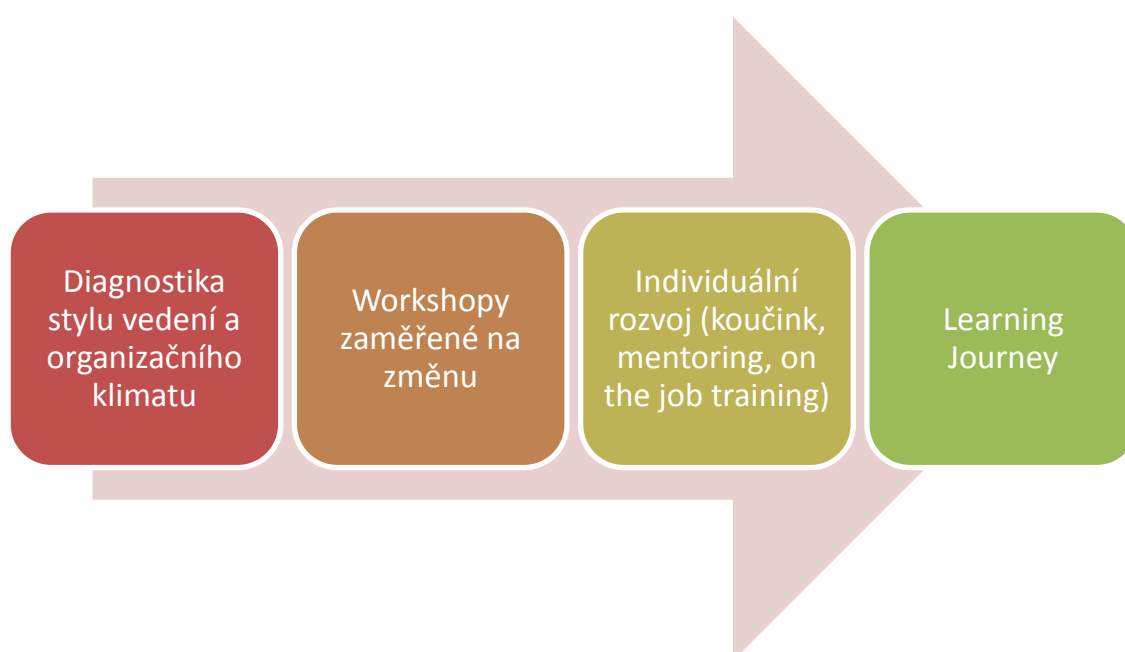
Obrázek 8: Vztah vzdělávání a rozvoje dle Hroníka (2007)

Příloha H Obrázek 9: Postup tvorby plánu osobního rozvoje



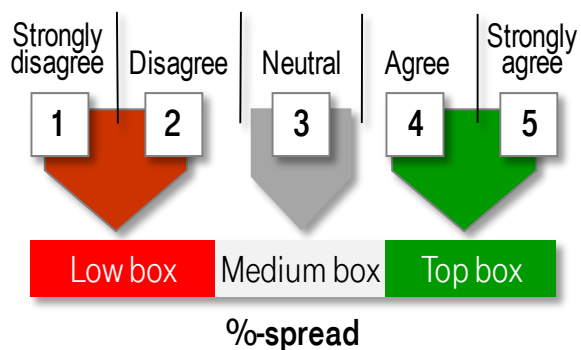
Obrázek 9: Postup tvorby plánu osobního rozvoje

Příloha I Obrázek 10: Postup manažerského rozvoje



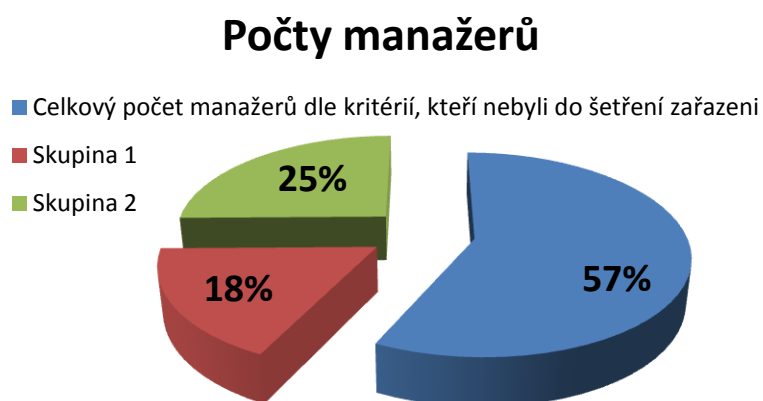
Obrázek 10: Postup manažerského rozvoje

Příloha J Obrázek 12: Kategorie měření Velkého zaměstnaneckého průzkumu



Obrázek 12: Kategorie měření Velkého zaměstnaneckého průzkumu

Příloha K Obrázek 13: Počty manažerů ve výzkumném vzorku



Obrázek 13: Počty manažerů ve výzkumném vzorku

Příloha L Tabulka 5: Platnost hypotéz

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Interval of the				
				Lower	Upper			
Pair 1	-10,451	13,561	1,899	-14,265	-6,637	-5,504	50	,000
Pair 2	-1,255	13,673	1,915	-5,101	2,591	-,655	50	,515
Pair 3	-10,392	14,804	2,073	-14,556	-6,228	-5,013	50	,000
Pair 4	-12,706	11,385	1,594	-15,908	-9,504	-7,970	50	,000
Pair 5	-9,235	12,528	1,754	-12,759	-5,712	-5,265	50	,000
Pair 6	-8,745	13,247	1,855	-12,471	-5,019	-4,715	50	,000
Pair 7	-11,745	14,316	2,005	-15,772	-7,719	-5,859	50	,000
Pair 8	-7,176	12,526	1,754	-10,700	-3,653	-4,091	50	,000
Pair 9	-9,078	12,636	1,769	-12,632	-5,524	-5,131	50	,000
Pair 10	-5,686	15,827	2,216	-10,138	-1,235	-2,566	50	,013

Tabulka 5: Platnost hypotéz

Příloha M Tabulka 6: Pearsonova korelace výsledků leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu a výsledků dotazování Role manažera

Correlations									
		CELKOVÉ SKÓRE	CELKOVÉ SKÓRE - NADŘÍZENÝ	CELKOVÉ SKÓRE - PODŘÍZENÍ	Prosazuje: posedlost zákazníkem	Prosazuje: odpovědnost	Prosazuje: spolupráci	Prosazuje: leadership	Prosazuje: úspornost
Rozdíl všech otázek mezi lety 2012 a 2010	Pearson Correlation	,556	,113	,205	,810	,262	,228	,762	,357
	Sig. (2-tailed)	,000	,431	,149	,000	,063	,108	,000	,010
	N	51	51	51	51	51	51	51	51

Tabulka 6: Pearsonova korelace výsledků leadershipu ve Velkém zaměstnaneckém průzkumu a výsledků dotazování Role manažera

Příloha N Analýza procesů ve společnosti T-Mobile

Společnost T-Mobile působí na českém trhu od roku 1996. Na konci roku 2012 byl T-Mobile poskytovatelem služeb pro 5,4 milionů zákazníků. Nejdůležitějšími pilíři v podnikání je zejména důraz na kvalitu nabízených služeb, vynikající péče o zákazníky a etické chování k obchodním partnerům, zaměstnancům i životnímu prostředí. Od roku 2008 je T-Mobile poskytovatelem ADSL připojení k internetu a nabízí hlasové služby prostřednictvím pevné sítě elektronických komunikací. Od roku 2009 rozšířil T-Mobile nabídku o ICT služby a v roce 2010 i o satelitní televizi. T-Mobile poskytuje i nejrychlejší 3G internet.

T-Mobile je členem mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom a zaměstnává 3,5 tisíce zaměstnanců. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje kolem 31 let s vyváženým poměrem mužů i žen (Čevorová, 2012).

V rámci společnosti T-Mobile Czech Republic, která byla vybrána pro výzkum, jsou organizovány rozvojové aktivity. Tyto rozvojové aktivity jsou zaměřeny na získání velkého spektra informací, znalostí i dovedností. Podle zaměření jsou rozvojové aktivity členěny do samostatných programů, v rámci kterých jsou jednotlivé rozvojové akce organizovány a pod jejichž hlavičkou mohou zaměstnanci aktivity vybírat. Mezi základní rozvojové programy ve společnosti T-Mobile patří program manažerského rozvoje, program „T-Mobile Univerzita“, který se zaměřuje na zákaznickou znalost pro osoby, které nejsou v denním kontaktu s externím zákazníkem. Dalším programem je i program zaměřený na diverzitu. Základem tohoto programu je zvyšování povědomí o tématu rovnosti mužů a žen a rovném přístupu ke všem sociálním skupinám. Kromě organizování rozvojových aktivit, zaměřených na rozdíly mezi muži a ženami, jsou do zmíněného programu zařazeny i akce pro handicapované, matky na mateřské dovolené a aktivity v oblasti společenské odpovědnosti. V neposlední řadě je ve společnosti T-Mobile (dále jen TMCZ) organizován Koučinkový program, kdy si mohou zaměstnanci zvolit svého interního kouče a pracovat na tématech dle stanoveného a odsouhlaseného akčního plánu. Důležitým programem, který patří mezi výše zmíněné základní programy je i program Prevence psychosociálních rizik, do nichž řadíme zejména stres a syndrom vyhoření. Do tohoto programu je též zaměřován koncept rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Ve společnosti T-Mobile probíhají zároveň další programy, zaměřené na péči o zaměstnance. Péče je rozdělena do mnoha oblastí, které vycházejí z jednotlivých dimenzí kvality pracovního života, a proto bude dále podrobněji pojednáno o jednotlivých oblastech, ve kterých je péče organizována.

1 Aktivita společenské odpovědnosti v T-Mobile

V posledních letech se podstatně změnila role firem ve společnosti – široká veřejnost je již nevnímá pouze jako producenty výrobků a služeb, jejichž jediným cílem je generovat co nejvyšší zisk. Současným trendem je jednoznačně udržitelný rozvoj, a to z ekonomického, společenského i ekologického hlediska. Jedním z pilířů dlouhodobého úspěchu a stability podniku se tak pozvolna, ale jistě, stává odpovědné chování firmy ve společnosti, v níž působí – tzv. Corporate Social Responsibility (CSR). Od věci dnes není ani používání spojení Corporate Responsibility (CR), protože aktivity firem již přesáhly společenskou oblast a směřují i do sféry bezpečnosti, etiky, ekologie apod.

Společnost T-Mobile je na poli CSR velmi aktivní. V rámci společenské odpovědnosti pomáhá jak finančně, tak prostřednictvím svých služeb a produktů nebo sdílením know-how. Mezi stěžejní projekty v této oblasti patří Fond T-Mobile. Fond T-mobile se mezi lety 2010 a 2012 výrazně rozvíjel, zachovává však kontinuitu v podpoře dobročinných projektů lidí, kterým není lhostejně, co se děje v jejich okolí. Nově se společnost T-Mobile v rámci Fondu zaměřuje na oblast, která je blízká hlavní činnosti firmy. Tou je samozřejmě komunikace. Fond T-Mobile lze rozdělit do čtyř oblastí. Prvním pilířem je tvorba otevřeného grantového programu s názvem „Mluvme spolu“. V rámci tohoto programu bylo rozdělení 3,5 milionu korun na podporu aktivit neziskových organizací, obcí, škol, charit a diakonií. Příspěvky byly poskytovány zejména na projekty spojující lidi, kteří se spolu z nějakého důvodu mívají a společnosti by prospělo, kdyby odbourali vzájemné bariéry a začali s dialogem. Druhým pilířem v rámci Fondu T-Mobile je program „Pomáhejme si“. V tomto programu mohou zaměstnanci T-Mobile, kteří jsou ve svém volném čase činní v nějaké neziskové organizaci, získat finanční podporu pro tuto organizaci formou daru. Třetím pilířem je program „Vymysleme to“. Cílem je najít společensky prospěšnou aplikaci pro mobilní telefony, která pomáhá lidem s určitým

znevýhodněním či kultivuje sociální okolí. Posledním pilířem Fondu T-Mobile je program „Rozvíjejme se“. V tomto programu jsou zahrnuty veškeré projekty, kde se T-Mobile snaží sdílet své odborné znalosti s neziskovým sektorem. Patří sem semináře, které již čtvrtým rokem T-Mobile úspěšně připravuje pro nadace a občanská sdružení. Kromě Fondu T-Mobile probíhají v T-Mobile další stěžejní projekty, jako jsou „Rozjezdy“, snižování ekologické stopy a dobrovolnický program. V rámci programu Rozjezdy pomáhá T-Mobile lidem, kteří chtějí začít s podnikáním a mají velmi dobrý podnikatelský záměr. Těm nejlepším pak T-Mobile pomáhá, aby své podnikání zahájili. V rámci ochrany životního prostředí a snižování ekologické stopy proběhly v letech 2010-2012 v T-Mobile aktivity, zaměřené na optimalizaci elektrické energie, prostřednictvím informační kampaně v interních médiích, která informovala o důležitosti hospodaření s elektrickou energií, s cílem úspory nákladů a ochrany životního prostředí. Optimalizaci elektrické energie se věnovala i kampaň o vypínání počítačů při odchodu z práce, optimalizace osvětlení ve vnitřních i venkovních prostorách a vypínání reklamních obrazovek. Kromě optimalizace spotřeby elektrické energie patří do programu ochrany životního prostředí i optimalizace spotřeby tepla, zemního plynu a propan-butanu. V této oblasti se věnovala i pozornost podpoře práce z domova, kdy dochází k úspoře všech druhů energií, možnosti pronájmu ušetřených prostor a možnosti zaměstnávání matek na rodičovské dovolené. Oblastí, které také v rámci tohoto programu byla věnována pozornost, je snížení emisí skleníkových plynů pomocí snižování spotřeby pohonných hmot služebních automobilů. Nedílnou součástí bylo i vytvoření systému trvalé zákaznické podpory zpětného odběru elektronického odpadu z vyřazených mobilních telefonů a zvýšení podílu separace ostatního odpadu provozu společnosti na znovu využitelné složky (papír, plasty a kovy).

Do oblasti společenské zodpovědnosti patří i férové podnikání, jehož hlavním principem je trvale udržitelné podnikání, zároveň je však důležitou součástí vztah s obchodními partnery a dodavateli, kde se T-Mobile snaží budovat vztahy na platformě důvěry. Obchodní partneři jsou vybíráni nejen na základě cenové nabídky, ale i podle vztahu k životnímu prostředí, zaměstnancům či dodržování etického kodexu. Nejdůležitějším aspektem v této oblasti je vztah se zaměstnanci, kdy se T-

Mobile snaží pečovat o zaměstnance v nejvyšší možné míře a zároveň péči neustále zlepšovat a prohlubovat.

V letech 2010 – 2012 se výrazně rozvinul program ochrany dětí, jehož cílem je zvyšovat povědomí rodičů a dětí o bezpečném používání mobilních telefonů. Za tímto účelem byly vytvořeny webové stránky, na nichž rodiče i děti mohli najít dostatek informací o rizicích, které mohou být spojeny s používáním mobilních technologií. Na těchto stránkách byly i návody, jak situaci nejlépe zvládnout. T-Mobile je také členem Asociace provozovatelů mobilních sítí, která se tomuto tématu věnuje.

Posledním důležitým programem v oblasti společenské odpovědnosti, která se týká každého zaměstnance, je vyhrazení jednoho dne v roce, kdy může zaměstnanec absolvovat „Den pro dobrý skutek“. Jedná se o aktivitu, která byla zavedena od roku 2007. Nejen, že aktivita pomáhá stmelení pracovního týmu, který většinou na společný „Den pro dobrý skutek“ vyrazí, hlavně však přispívá k všeobecnému blahu a poskytuje pocit zaměstnanci, že udělal „něco užitečného“. V rámci tohoto projektu T-Mobile spolupracuje s portálem firemního dobrovolnictví „Zapojimse.cz“. Tento portál realizoval od roku 2005 akce pro více než 25400 firemních dobrovolníků, z 50 firem se zapojením se do více než 400 veřejně prospěšných organizací (Zapojím se, 2013). Společnost T-Mobile získala v roce 2010 ocenění v soutěži TOP Filantrop v kategorii „Nejodpovědnější partnerství se zaměstnanci roku 2010“ právě díky projektu „Jeden den pro dobrý skutek“. Zaměstnanci odpracovali v letech 2007-2012 dohromady 1729 dní, tedy 13 760 hodin ve prospěch neziskových organizací. Jen v roce 2011 věnoval T-Mobile na podporu charitativních aktivit a místních společenství 9.900.000 Kč a počet hodin strávených na charitě a ostatních akcích charitativního charakteru byl 5262. V roce 2012 byly prostředky věnované na charitu 12 536 860 Kč a počet hodin 5686 (Pavičová, 2012).

2 Zvyšování zajímavosti a užitečnosti práce jednotlivých zaměstnanců v T-Mobile

Princip zvyšování zajímavosti a užitečnosti práce je velmi důležitý pro motivování zaměstnanců, pro jejich retenci a zároveň zvyšování kompetentnosti pro zvládání pracovních úkolů, jejichž náročnost se neustále zvyšuje. Společnost T-Mobile na konci roku 2010 představila zaměstnancům koncept, který kladl důraz na rozvoj pomocí

metodiky 70-20-10 (popsáno v teoretické části této práce). Výše zmíněný koncept pomohl nastartovat program rotací zaměstnanců, které lze také přeneseně nazvat jako „návštěvy“ zaměstnanců na segmentech společnosti, které jsou v přímém kontaktu s externím zákazníkem. Zaměstnanci mohou každoročně navštěvovat značkové prodejny, infolinky i další prodejní kanály. Zavedeny také byly rotace na technologické oddělení, které naopak umožňují zaměstnancům infolinek a značkových prodejen nahlédnout do pozadí jejich práce, tedy do oblastí, kde jsou vyvíjeny aplikace pro jejich práci a kde jsou spravovány telekomunikační sítě. V programu rotací jsou zároveň podporovány mezinárodní rotace, kdy mohou zaměstnanci rotovat do jiné země či na centrálu Deutsche Telekom a strávit tam několik měsíců na vybrané pozici. Tento model rotací poskytuje zaměstnancům výrazný posun a náhled na dosavadní práci a obohatí jejich práci o nové poznatky ze zahraničního prostředí.

V neposlední řadě T-Mobile podporuje projektový management, který spojuje zaměstnance z různých oddělení společnosti v rámci jedné společné aktivity. V projektu se pak setkávají zaměstnanci, kteří si mohou předat různé náhledy na společnou práci a získají tak opět pohled na svou práci i z jiného úhlu.

Větší zajímavost práce je od roku 2011 sledována a zlepšována též u zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do Talent programu společnosti. Tito zaměstnanci se pravidelně scházejí, sdílejí zkušenosti z různých oblastí a mohou sami obohacovat svou práci o nové nápady kolegů. Tyto nápady a menší projekty sami realizují a hledají si k tomu kolegy, které do projektů zapojí. V tomto ohledu je jejich práce obohacována o možnost stanovení cílů v rámci projektu a dosažení jich za pomoci ostatních kolegů. V roce 2011 bylo ve společnosti identifikováno 200 osob, kteří byli zařazeni do skupiny talentů. Výše uvedené informace vycházejí z rozhovoru s Ředitelem náboru lidských zdrojů v T-Mobile.

Užitečnost práce jednotlivých zaměstnanců podporuje společnost T-Mobile prostřednictvím personifikace služeb. Služby jsou představovány ostatním zaměstnancům společně s informací, kdo je jejich autorem. Zaměstnanci tak mohou vidět skutečnou osobu, která produkt vyvinula. Fotografie a popisky v interní i externí komunikaci jsou v této oblasti samozřejmostí.

3 Delegování zodpovědnosti a distribuce samostatnosti v T-Mobile

Významným krokem v oblasti delegování zodpovědnosti a distribuce samostatnosti bylo na začátku roku 2012 zejména zjednodušení procesu schvalování a nastavení autorizačních pravidel. Tato změna přinesla změnu globální změnu smýšlení zaměstnanců a zároveň změnu v počtu administrativních kroků. Zjednodušení a zkrácení procesu schvalování vybraných dokumentů v kombinaci s přenesením odpovědnosti na nižší a střední manažerskou úroveň docílila větší distribuce samostatnosti a osobní zodpovědnosti. Faktury, smlouvy i cestovní příkazy a vyúčtování není nutné schvalovat přes nadřízeného o dvě či více úrovní výše. V praxi se schvalovací proces smlouvy na dodávku zboží či služeb zkrátil z 12 kroků na 6 a ušetřil zhruba 6-12 dnů nutných ke schválení smlouvy (T-Mobile Czech republic, a.s., 2012).

Výraznou změnou v delegování zodpovědnosti byla i změna distribuce nákladových středisek a tedy i zodpovědnost za finanční hospodaření daného úseku. Dříve měli na starosti finanční plánování a hospodaření ředitelé jednotlivých úseků, po změně byla zodpovědnost přenesena na senior manažery či týmové manažery. Změna zodpovědnosti za rozpočet se promítla i do plánování rozvoje zaměstnanců, jelikož nyní nemusí rozvoj schvalovat ředitel, ale jejich přímý nadřízený či nadřízený o jednu úroveň výše. Je tedy na zodpovědnosti liniového manažera, aby hospodařil s rozpočtem na vzdělávání. Liniový manažer má lepší přehled o individuálních potřebách jednotlivých zaměstnanců. Díky této změně jsou za čerpání rozpočtů zodpovědné osoby, které mají větší a detailnější přehled o efektivním vynakládání peněz. Cílem této iniciativy je mimo jiné snížení administrativy, protože i díky změně distribuce rozpočtů se zkrátí schvalovací proces minimálně o jeden krok.

4 Odměňování a benefity ve společnosti T-Mobile

Základními principy odměňování zaměstnanců v T-Mobile jsou transparentnost, spravedlnost, konkurenceschopnost a motivace. Pravidla z oblasti odměňování jsou otevřeně komunikována všem zaměstnancům, prostřednictvím různých komunikačních kanálů společnosti. Základem spravedlnosti v oblasti odměňování je

porovnávání všech pracovních pozic napříč T-Mobile. Konkurenceschopnost je zajišťována maximální snahou o srovnatelnost se zvolenými oblastmi externího trhu a snahou je získat a udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance. Motivační složka odměňování je jedním z nástrojů dosahování vysokého pracovního výkonu, který je odpovídajícím způsobem odměněn. Celková odměna zaměstnance je nastavena tak, aby zaměstnance motivovala k vysokým pracovním výkonům a podporovala tak řízení jeho pracovních výkonů prostřednictvím cílů. Odměna se skládá z velkého množství složek, přičemž základními dvěma schémata jsou standardní bonusové schéma a alternativní bonusové schéma, do kterého pak přichází variabilní složka mzdy. Zaměstnanci mají odlišný systém odměňování od manažerů, stejně je tomu tak i mezi zaměstnanci v podpůrných odděleních a zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a prodávají služby společnosti T-Mobile. Zaměstnanci mohou získat i mimořádné odměny a ocenění. Jedná se zejména o poděkování, které je udělováno za inovativní nápad, řešení vedoucí ke zlepšení stávajících postupů, nadstandardní pracovní výkon nebo zákaznickou orientaci nad rámec povinností stanovených popisem práce. Další mimořádné odměny jsou udělovány především za výjimečný pracovní výkon nad rámec povinností stanovených v popisu práce, splnění mimořádných úkolů ve vysoké kvalitě nebo za výrazný finanční přínos pro společnost T-Mobile. Mezi mimořádné odměny patří i projektová respektive programová odměna. Nejvyšším oceněním v oblasti odměn je odměna „DTAG“, tedy centrály německého koncernu Deutsche Telekom.

Díky rozhovoru se Senior specialistkou odměňování a firemních benefitů, jsem získala komplexní náhled na to, co vše je do odměňování a firemních benefitů zařazeno a jaké jsou v současné době trendy v této oblasti péče o zaměstnance. Mezi zaměstnanecké výhody patří zejména Cafeteria, což je systém zaměstnaneckých výhod, které je možné čerpat pomocí externí aplikace. Tato aplikace umožňuje volbu zaměstnaneckých výhod pomocí internetového obchodu a to do výše ročního rozpočtu, přiděleného zaměstnanci. Mezi hlavní oblasti, ze kterých je možno v Cafeterii vybírat patří pojištění odpovědnosti, sportovní aktivity, kulturní vyžití, rekreační pobyty, vzdělávání, zdraví, programy pro rodiče s dětmi a další. Důležitou součástí zaměstnaneckých výhod je penzijní připojištění, dále pak nadstandardní

zdravotní péče, slevy na nákup zboží a služeb u vybraných dodavatelů a možnost firemního stravování. Mezi ostatní benefity patří zvýhodněné služby T-Mobile pro zaměstnance a služby a vybavení v budovách T-Mobile (cvičení Pilates, nápojové automaty, sprchy, přebalovací koutky, odpočinkové koutky a odesílání soukromé pošty). Výhody z oblasti pracovní doby jsou zejména dny pro osobní volno a studijní volno. Jako mimořádné akce pro zaměstnance pořádá T-Mobile zejména firemní oslavy, teambuildingy a vánoční nabídky telefonů. Dle pozice má zaměstnanec nárok i na určitý typ služebního telefonu, případně služební auto, typ pracovních pomůcek a limity pro volání.

Na podzim roku 2011 proběhlo „Salary review“, jehož cílem je navýšení mezd tak, aby byly srovnatelné s externím trhem a udržely tak konkurenceschopnost společnosti T-Mobile jako zaměstnavatele. Zhodnocení mezd probíhalo do zmíněného roku 2011 každoročně. V roce 2012 z důvodu transformace společnosti a systémových změn externího i interního trhu zhodnocení mezd neproběhlo. Na začátku roku 2012 však proběhla výrazná změna v oblasti přidělování pracovních pomůcek. Pro nižší kategorie pracovních pozic zaměstnanců byly zprostředkovány pracovní pomůcky, které byly původně určeny jen pro vyšší kategorie pracovních pozic. Například administrativní zaměstnanci tak mohli využít větší nabídky služebních telefonů. Ten samý proces proběhl i v oblasti limitů pro volání. Většina externích zákazníků zná akci „Kouzelné úterky“, kterou však mohou využívat i zaměstnanci T-Mobile. V rámci této aktivity mohou každé úterý získat u vybraných dodavatelů výraznou slevu či službu zadarmo. Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnancům jsou před Vánocemi poskytovány zlevněné telefony. V oblasti organizace pracovní doby proběhly v letech 2010-2011 též velké změny. Do pracovního řádu byly zakotveny body, týkající se práce z domova, případně sdílených pozic, a to umožnilo větší rozvoj flexibility pracovní pozice.

V neposlední řadě je zaměstnancům poskytována nadstandardní zdravotní péče, která však obnáší i aktivity z oblasti projektu „Zdravá firma“. Minimálně dvakrát ročně jsou zaměstnanci kontaktováni a informováni o novinkách v oblasti péče o zaměstnance a jsou jim poskytovány bezplatné služby dle výběru. Jedná se zejména o očkování proti chřipce či encefalitidě, dentální hygienu, fyziologické poradenství a další služby. V roce 2011 byl otevřen v hlavní budově T-Mobile i obchod se zdravým

stravováním. Zaměstnanci mají tedy na pracovišti přístup ke zdravým potravinám, které podporují jejich zažívání a zmenšují tak dopady stresu, který při každodenní práci vzniká (Mužíková, 2013).

5 Nástupnictví a perspektiva postupu v T-Mobile

Plánování nástupnictví je velmi kritická činnost, která je vyžadována zejména z důvodu udržení kontinuity podnikání. Nástupnictví přichází v úvahu zejména na nejvyšších manažerských pozicích a v liniovém managementu. V T-Mobile jsou plány nástupnictví přísně utajované, jsou však vypracovávány každoročně. Plánování nástupců je aktivitou, společnou pro všechny společnosti skupiny Deutsche Telekom. V rámci ročního vyhodnocování výkonu a cílů jsou v rámci tzv. „Round tables“ probírány veškeré klíčové pozice a jejich obsazení, aby bylo možné nadále plánovat kariéru zaměstnanců, zejména pak manažerů. Systémy řízení výkonu pro zaměstnance i pro manažery obsahují rozvojovou složku při plánování cílů na další hodnotící období. Součástí jsou i rozcestníky rozvoje podle toho, jakým směrem se chce manažer či zaměstnanec rozvíjet. U zaměstnanců se jedná o kariérní posun vertikální, tedy k manažerské pozici či horizontální, který předurčuje spíše expertní roli v oblasti práce, kterou zaměstnanec vykonává. Na základě plánování kariéry se pak může zaměstnanec ve spolupráci se svým manažerem zaměřit na rozvoj klíčových dovedností, potřebných pro zvolenou cestu kariérního postupu.

V závislosti na pozici se u vyššího managementu vždy zvažuje i možnost interního postupu na jinou pracovní pozici, v letech 2010-2012 byly však postupy spíše výjimečnou záležitostí, jelikož firma procházela transformačním procesem.

6 Bezpečnost práce, technické vybavení a kvalita pracovního prostředí v T-Mobile

Oblast bezpečnosti práce zahrnuje ve společnosti T-Mobile širokou škálu činností, procesů a norem, které jsou pravidelně revidovány. T-Mobile (TMCZ) se snaží předcházet rizikům, která jsou spojená s výkonem práce zaměstnanců. V rámci bezpečnosti práce zaměstnanců (BOZP) jsou organizovány povinné kurzy, a to jak prezenční, tak elearningové. Dále jsou organizovány doporučené kurzy a aktivity, které mají za cíl právě předcházet možným rizikům a vést zaměstnance k bezpečnému

chování na pracovišti. Program zdraví zaměstnanců a péče o zdraví je též součástí BOZP, ale bude o něm pojednáno v jiné části této práce.

Mezi povinné kurzy jsou zařazeny zejména kurzy bezpečnosti práce a požární ochrany. Dále jsou mezi povinné kurzy zařazeny i prezenční kurzy práce ve výškách, práce ve skladu a školení řidičů referentů, Pro určité cílové skupiny je též určen kurz první pomoci. Pravidelně je školená skupina osob, které jsou požární hlídkou v budově pracoviště. Požární hlídka má na starosti proces evakuace osob z budovy a zajištění bezpečnosti osob i majetku při mimořádné události.

Školení práce ve výškách bylo v letech 2010 – 2012 výrazně revidováno. Osnovy tohoto školení byly výrazně změněny a doplněny. Změna proběhla zejména v rozsahu praktické části nácviku práce ve výškách, kdy je výkon této činnosti aplikován přímo v terénu, tj. na věžích a budovách, kde jsou umístěny technické komponenty TMCZ. V tomto období vznikl projektový tým, tvořený školiteli, specialisty BOZP a pracovníky technologického oddělení TMCZ, V rámci změn v posledních dvou letech byl též zaveden „Panel BOZP“, jehož práce se skládá hlavně z porad na téma rizikových činností, jako je zmíněná práce ve výškách, distribuce osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP), náplně školení ad. V neposlední řadě proběhla velká revize dodavatele školení první pomoci. Jelikož před rokem 2010 byl kurz první pomoci pouze virtuální, byl poptán nový dodavatel, který nabízí praktické prezenční školení, zaměřené zejména na reakci v situacích, kdy je třeba poskytnutí první pomoci, případně poskytnutí pomoci v případě úrazu na pracovišti

Společnost T-Mobile se nestará pouze o bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců. Zajišťuje dále i fyzickou bezpečnost všech osob, které se na pracovišti vyskytují, prostřednictvím pravidelných i mimořádných kontrol všech prostor pracoviště. Pod odbor fyzické bezpečnosti patří i zajištění funkčního vybavení budovy, jako je bezpečnost pohybu osob po budově (pravidelné kontroly výtahů, schodišť a chodeb), zajištění vhodných pracovních pomůcek i vybavení kanceláří, aby nedošlo ke vzniku zbytečných rizik na pracovišti. Do oblasti fyzické bezpečnosti tak patří veškeré činnosti související se zabezpečením všech objektů a majetku společnosti. K tomu jsou využívány zabezpečovací, kamerové a přístupové systémy, dále pak fyzické střežení externími bezpečnostními agenturami. Vzniká-li někde nová budova,

prodejna, kancelář, sklad nebo technologické místo, specialisté tohoto oddělení vyhodnocují případná rizika a připravují vhodná řešení z pohledu fyzického zabezpečení. Dále je zajišťován provoz recepcí ve větších budovách T-Mobile, výroba identifikačních karet, fotografií na intranet. Oddělení fyzické bezpečnosti spolupracuje na zajištění společenských akcí (akce pro zaměstnance, mezinárodní konference, valné hromady, tiskové konference, apod.).

Mezi důležité oblasti ochrany bezpečnosti zaměstnanců i pokračování podnikání vznikl v roce 2011 i model rozšiřující model řízení informační a datové bezpečnosti TMCZ. Hlavním úkolem zaměstnanců informační bezpečnosti je podílet se na zvyšování povědomí o ochraně citlivých dat, poskytovat v této oblasti podporu a konzultace z pozice centrálního kontaktu za daný útvar, a propagovat „need-to-know“ princip pro přístup k citlivým informacím. Za každý úsek T-Mobile je do této role nominován jeden zástupce. Veškeré výše uvedené informace vycházejí z rozhovoru se Specialistou firemní bezpečnosti.

7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v T-Mobile

Od roku 2010 proběhla ve společnosti T-Mobile výrazná změna systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Hlavním cílem redesignu systému rozvoje bylo sladit rozvoj s novou strategií společnosti. Nová strategie vznikla po akvizici části Českých Radiokomunikací a měla přelomový charakter ve vývoji firmy. Dalším cílem bylo zvýšení efektivity rozvoje zaměstnanců. Společnost T-Mobile věnovala nemalé finanční prostředky na rozvoj svých zaměstnanců, jejichž profesní zaměření nebylo vždy přímo v souladu s firemními cíli. Nový systém vzdělávání byl tedy postaven na praktickém přístupu k rozvoji. Třetím cílem změny systému rozvoje a vzdělávání bylo přerozdělení rozpočtu na vzdělávání a úspora celkových nákladů na rozvoj. Nově bylo 25 % rozpočtu, určeného na vzdělávání a rozvoj, alokováno na korporátní rozvoj, zbylých 75 % bylo ponecháno na rozvoj individuální a týmový. Nově byla zavedena do rozvoje též metodika 70-20-10, o které bylo pojednáno výše v této práci. Ve společnosti T-Mobile je tento koncept implementován do plánování rozvojových aktivit a linkuje veškeré rozvojové aktivity. Procentuálně prozatím nedosahuje rozdělení dle konceptu, ale zaměstnanci i manažeři jsou vedeni k tomu, aby vnímali „on the job“ aktivity jako klíčové a snažili se veškeré rozvojové aktivity převést do

praxe. Zvyšování zajímavosti práce je v této metodice zahrnuto zejména ve zmíněných „on the job“ aktivitách, které přinášejí zaměstnancům nové pohledy na jejich práci i na práci ostatních zaměstnanců.

Čtvrtým cílem změny bylo zavedení koučovací kultury, která měla za cíl přistupovat k řešení problémů z jiného úhlu pohledu, zároveň byla koučovací kultura trendem v rozvoji zaměstnanců a pomohla rozvíjet zaměstnance i manažery v souladu s jejich kompetencemi a dlouhodobými pracovními cíli. Posledním cílem změny bylo zaměření na cílové skupiny zaměstnanců, kde byly definovány povinné rozvojové aktivity v rámci korporátního i individuálního rozvoje a tím mělo dojít k efektivnějšímu plnění cílů celé společnosti.

Hlavním očekávaným přínosem bylo zvětšení návaznosti rozvoje na novou strategii, úspora financí i zvýšení efektivity. Přínosem měla být též distribuce znalostí napříč společností. U manažerů se jednalo zejména o přínos v oblasti propojení rozvoje zaměstnanců s obchodními potřebami společnosti a v oblasti měřitelné efektivity rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci díky novému systému mohli získat nové znalosti, které byly navíc v souladu s novou strategií společnosti a jejími potřebami. V neposlední řadě byl identifikován i velký přínos pro oddělení lidských zdrojů, jelikož došlo k jasné distribuci rolí a zodpovědností za rozvoj zaměstnanců.

Na změně systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spolupracoval zejména tým rozvoje lidských zdrojů, ve spolupráci s business partnery a klíčovými osobami napříč společností. Do redesignu bylo z důvodu velkého množství změn třeba zapojit i externí dodavatele. Základní otázkou při přípravě projektu byla otázka připravenosti společnosti na tuto změnu, zejména to, zda je management připraven nový přístup k rozvoji zaměstnanců podporovat. Přínosy celé změny byly jasně komunikovány do společnosti a výhody byly vysvětlovány potencionálním zákazníkům. Strategie společnosti T-Mobile byla od roku 2009 zaměřená na získání prvenství na trhu v oblasti integrovaného operátora. Projekt byl spuštěn v druhé polovině roku 2010. Informování o změně systému rozvoje probíhalo interními komunikačními kanály, kterým poskytoval podporu intranet společnosti.

V roce 2010 bylo nutné odstoupit od stávajícího systému rozvoje zaměstnanců a nazírat na něj z nového úhlu pohledu. Agentury, poskytující vzdělávání, nedodávaly

novinky a metody v takové míře, aby bylo možné využít pouze externích zdrojů know how. Vznikly tedy skupiny zaměstnanců, které měly za cíl předávat znalosti i interně. Jednou z těchto významných skupin byli interní kouči, dále pak mentoři a interní trenéři.

Korporátní rozvoj měl za cíl podpořit znalosti a dovednosti zaměstnanců v oblasti potřebné k naplnění cílů a vize společnosti. V této části rozvoje vzniklo několik programů, které přetrvávají i v roce 2013. Jedním z nich byl program „Fix’n’mobile“, jehož úkolem bylo zejména ukázat zaměstnancům dopad rozšíření zaměření společnosti o pevné linky na každodenní pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců. V rámci tohoto programu se odehrála řada přednášek i školení, zaměstnanci též absolvovali elearningy zaměřené na znalost systémů a funkčnosti služeb. Zaměstnanci technologického úseku a úseku prodeje a služeb zároveň prošli velkým množstvím interních i externích specializovaných školení. Všichni zaměstnanci v rámci programu „Fix’n’mobile“ prošli povinným elearningem zaměřeným na pevné sítě, 1500 zaměstnanců bylo vyškoleno na technologii ADSL a prodejní techniky tohoto produktu. Bylo uspořádáno 15 „Datových pátků“, kdy se zaměstnanci mohli v praxi naučit, jak služby fungují. Vznikla též znalostní platforma „Integrované wiki“, která kopírovala principy známého internetového slovníku Wikipedie. Pro rok 2011 byly v tomto programu novinkou webináře, které umožňovaly diskuse a přednášky odborníků sledovat online a tudíž nemuseli zaměstnanci z regionů trávit čas cestováním na školení.

Program Fix’n’mobile se v roce 2012 přeměnil na T-Mobile Univerzitu, která sdružuje rozvoj v oblasti zákaznické znalosti (produkty a služby) pro všechny zaměstnance. Studium na virtuální univerzitě je umožněno všem zaměstnancům T-Mobile a jedná se o dobrovolnou aktivitu. T-Mobile Univerzita má vlastní intranetové stránky, kde jsou pravidelně uveřejňovány termíny plánovaných rozvojových aktivit. Studenti mají vlastní index, do kterého jsou jim zapisovány kredity za absolvované aktivity. Celý program je provázán zábavnou interní kampaní, která přesně kopíruje komunikaci vysokých škol se svými studenty. Studijní oddělení je složeno převážně ze zaměstnanců týmu rozvoje lidských zdrojů a interních trenérů. Studenti T-Mobile Univerzity mohou též využít intranetové nástěnky, na kterou mohou přidávat otázky

a odkazy na zajímavé články. Díky této platformě se neformálně rozvíjí sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Cíli programu pro rok 2012 byly zejména podpora podnikatelského ducha zaměstnanců, podpora prodejních dovedností a schopnosti komunikaci při přímém styku se zákazníky a ambassadorství společnosti pro své okolí. Dalšími cíli byly zejména motivování zaměstnanců k rozvoji, vzbouzení soutěživosti a touhy po informacích, dosahování lepších prodejních výsledků, díky nově nabytým znalostem a posilování sdílení a spolupráce. Metody, které byly pro rozvojové aktivity využity, byly jak distančního, tak prezenčního charakteru. Jednalo se zejména o elearningy, přednášky, webináře, školení, workshopy, výuková videa, testy, diskuze i minirotace zaměstnanců mezi odděleními. Za rok 2012 se do studia na T-Mobile Univerzitě zapojilo 64 % zaměstnanců, z toho 76 zaměstnanců získalo potřebný počet kreditů a získalo titul univerzity „TMDr“.

Jak bylo zmíněno výše, dalším cílem změny rozvoje a vzdělávání zaměstnanců od roku 2010 bylo zavedení koučovací kultury a podpora interních koučů. Maximalizace výkonu, potenciálu i efektivity práce zaměstnanců lze dosáhnout úspěchu organizace, a proto je koučink účinným nástrojem k řízení výkonu, vytváření příležitostí a přináší změnu. Napomáhá jednotlivcům uvědomit si a aktivně využívat vlastní zdroje. Účelem zavedení koučování ve společnosti T-Mobile byl zejména rozvoj a změna. Jedná se o koučink transakční, nikoli direktivní. Interní kouči jsou od roku 2010 neustále rozvíjeni a dbá se na jejich profesionálnost. Jedná se o zaměstnance napříč společnostmi, kteří koučink vykonávají dobrovolně mimo svou pracovní náplň. Společnost T-Mobile měla na konci roku 2012 32 interních koučů, kteří absolvovali půlroční vzdělávací program a následně sérii seminářů, workshopů, cvičení a diskuzí, které zlepšovaly jejich koučovací dovednosti.

V roce 2011 vznikl projekt „Koučink posouvá business“, jehož cílem byl zejména rozvoj koučů společnosti, příprava týmových koučů a kategorizace koučů, včetně motivace a podpory sebevědomí týmových koučů. Manažerům přinesl tento projekt zejména pochopení své role ve společnosti a provázání na vizi, cíle a strategii společnosti. Nedílnou součástí je i rozvoj koučovacího manažerského stylu. Týmový koučink byl v roce 2012 úspěšně implementován do celé společnosti a je značně využíván zejména v oblasti plnění pracovních cílů. V roce 2011 vznikla tzv.

„Coaching community“, která je platformou, sdružující interní kouče. Koučovací kultura byla podpořena i koučovací konferencí, která byla otevřena všem zaměstnancům a jejím cílem bylo zvýšit povědomí o koučinku v T-Mobile, přilákat další zájemce o tuto rozvojovou metodu a ukázat, v čem může být koučink pro zaměstnance přínosný. Pro každý rok jsou vyhlašována témata, na která se koučink mimo jiné soustřeďuje. V roce 2011 to byla sociální rozmanitost v T-Mobile, zvýšení prodeje produktů a služeb, týmová kultura a spolupráce procesních autorů a vlastníků. V roce 2012 se jednalo zejména o rozvoj měkkých dovedností, prostřednictvím koučinku, jako byly například komunikační dovednosti, sebe prezentace, delegování a další. V roce 2013 se bude koučink v T-Mobile orientovat na změnu, osobní zodpovědnost a úspornost. V roce 2011 bylo odkoučováno 600 koučovacích hodin, 80 zaměstnanců. Díky internímu koučinku ušetřila společnost T-Mobile 3.500.000 Kč. Díky koučinkové konferenci se na rozvoj prostřednictvím koučinku přihlásilo dalších 30 zaměstnanců (Knotková, 2012).

V korporátním rozvoji byl identifikován i cíl specifického přístupu k cílovým skupinám zaměstnanců. Před rokem 2010 byli zaměstnanci rozděleni do rozvojových aktivit zejména dle profesního zaměření. Nově bylo však potřeba doplnit rozvojové cílové skupiny o skupiny dle řídicí úrovně nebo potenciálu. V roce 2010 tedy vzniklo 9 nových cílových skupin, které měly nadefinovaná povinná i doporučená školení v rámci korporátního rozvoje. Jednalo se o nové manažery, nové specialisty, manažery talenty, speciality talenty, manažery s vysokým výkonem, speciality s vysokým výkonem, zaměstnance s manažerskou ambicí a zaměstnance s expertní ambicí. Dočasnou cílovou skupinou pro rozvoj byl top management. Každá z těchto cílových skupin měla jasně daný rozvojový plán a další doporučené aktivity, které mohli, v rámci rozdělení do cílových skupin, zaměstnanci absolvovat.

V návaznosti na korporátní rozvoj proběhla i výrazná změna individuálního rozvoje, který byl podpořen systémovou platformou pro plánování rozvoje a zároveň zařazením rozvojového rozhovoru do každého hodnocení výkonu zaměstnance. Při plánování rozvoje byl kladen důraz na metodiku 70-20-10 a zároveň s ní byly zaměstnancům nabízeny vhodné aktivity v jednotlivých oblastech dle metodiky. Při každém plánování rozvoje byly vyhodnoceny cíle a kompetence zaměstnance

a manažer i zaměstnanec museli identifikovat silné stránky zaměstnance a oblasti pro rozvoj.

Nový přístup k rozvoji byl společností přijímán velmi pozitivně, zaměstnanci oceňovali možnosti výběru interních školení i koučinku. Zároveň se velmi zvýšil zájem o rotace, které podporují „on the job“ aktivity, dle metodiky 70-20-10. Výsledky projektu byly též znatelné v oblasti naplňování cílů společnosti. Korporátní rozvoj vedl k lepší informovanosti zaměstnanců a tím i k lepším výsledkům v oblasti prodeje služeb a produktů.

8 Transformace společnosti T-Mobile

V roce 2010 dosahovala společnost T-Mobile uspokojivých výsledků i přes negativní vlivy pokračujících trendů na telekomunikačním trhu. Nasycení mobilního trhu i silná konkurence a regulační opatření ze strany EU však značně zasáhlo do celkových výsledků společnosti. Tržby společnosti T-Mobile přesáhly 22 miliard korun. Od tohoto období se T-Mobile začal orientovat na nová odvětví, jako byl trh s pevnými hlasovými službami, ICT a televize. Na konci roku 2011 byl zahájen program LeanCo, který zahájil dlouhodobý proces transformace společnosti. Klíčovými principy programu LeanCo jsou zákazník, efektivita a kultura. Změny ve společnosti byly ale zahájeny defragmentací manažerské struktury, která měla za cíl zeštíhlení organizační struktury a přesun úrovně na nižší úroveň řízení. Cílem defragmentace nebylo ušetřit náklady propouštěním velkého počtu manažerů, ale vytvořit manažerskou strukturu tak, aby se vyjasnily a zprůhlednily odpovědnosti, díky kterým bude moci společnost T-Mobile pružněji a rychleji reagovat na situaci na externím trhu a dojde tak i ke zlepšení spolupráce. Nová struktura byla navržena tak, aby zpětná vazba od zákazníků rychleji a nezkresleně ovlivnila všechny manažery a ti aby byli schopni reagovat rychleji. Počet nemanagerů se zvýšil v průměru o 1,2 na jednoho manažera. Tímto byla nastartována i iniciativa „zero based budgetingu“, jehož cílem bylo zejména změnit smýšlení všech vlastníků rozpočtů v oblasti plánování zdrojů. Plánování probíhalo od 0 Kč do výše potřeb, ne naopak, kdy byl naplánován určitý obnos peněz, ze kterého se postupně „ukrajovalo“. Jednotlivé pilíře transformace a detaily, týkající

se jednotlivých aktivit v rámci programu transformace, mi v rozhovoru uvedl Transformační manažer společnosti.

Prvním klíčovým pilířem transformace je právě spokojenost zákazníků. Prvním cílem v této oblasti je snížení počtu stížností a zbytečných hovorů, což se mezi lety 2011 a 2012 podařilo o 26 %. Dalším důležitým krokem je zvýšení počtu transakcí a efektivní předávání know how. Druhým pilířem je efektivita, která se promítá zejména do portfolia služeb společnosti T-Mobile. Velikost a komplexnost portfolia je pro zákazníky spíše nepříjemná a zbytečná. Úspornost a důraz na efektivitu se v roce 2012 projevil i v malých krocích, které však významně ovlivnily každodenní pracovní život v budovách společnosti T-Mobile. Například došlo ke zrušení dodávek balené vody a k přechodu na kohoutkovou vodu. Třetím pilířem transformace je firemní kultura. Ta je předpokladem zvládnutí předchozích dvou pilířů. Tento pilíř má za cíl změnu myšlení všech zaměstnanců. Jedná se i o přístup k proaktivnímu hledání plýtvání a zbytečných nákladů, zefektivňování schvalovacích procesů, sdílení a transparentnímu nastavování cílů.

Celkové nastavení programu změny firemní kultury a nasměrování cílů v této oblasti bylo revidováno v posledním čtvrtletí roku 2012. Problém byl identifikován zejména v oblasti vzájemné spolupráce, komunikace a interní efektivity. Do nejpalčivějších aktivit, které přinášejí snížení zisku společnosti, byly zařazeny zejména nedůvěra a z ní plynoucí zbytečné informační toky (např. potvrzování informací emailem, aby měl zaměstnanec důkaz), dále neefektivita pracovních schůzek a nízká míra spolupráce mezi jednotlivými pracovními týmy. Dalšími oblastmi, ke kterým byla revize firemní kultury směřována, byly zejména nedostatek informací, osobní zodpovědnost i její předávání, prioritizace a byrokracie na pracovišti a jasné rozdělení kompetencí.

Na základě defragmentace byla manažerská struktura zeštíhlena a zprůhledněna, což umožnilo nejen efektivnější nastavování cílů v návaznosti na cíle společnosti, ale i role manažera, o které bylo pojednáno v kapitole výše. V druhé polovině roku 2012 byly realizovány rozvojové aktivity, jejichž cílem bylo zefektivnit manažerskou strukturu. Pro rok 2012 byla do cílů všech manažerů přidána právě role manažera.

Přestože je proces transformace společnosti důsledně komunikován všem zaměstnancům, jsou jim představovány cíle, kterých má být dosaženo změnami ve

společnosti, organizační klima je značně narušeno obavami jednotlivých zaměstnanců. Jistota pracovního místa i míra stresu na pracovišti a dosažitelnost stanovených cílů je narušena právě kvůli zdánlivě negativním změnám, které se v posledních dvou letech ve společnosti odehrávají. Změny v organizační struktuře negativně ovlivňují distribuci pravomocí a odpovědnosti, jelikož proces vyjasňování kompetencí v nové organizační struktuře teprve probíhá. Zaměstnancům jsou odebírány některé výhody, na které byli po dlouhá léta práce pro společnost zvyklí. V návaznosti na světovou ekonomickou krizi je však tento proces znatelný ve většině mezinárodních korporací a klima na trhu práce není příznivější. Velkou měrou ovlivňuje klima i outsourcing, který proběhl v roce 2012 v části technologického oddělení. „Hrozba“ outsourcingu dalších oddělení a týmů nadále trvá, proto se zaměstnanci obávají dalších změn.

9 Identifikace s organizací T-Mobile, hrdost na organizaci a pocit sounáležitosti

Zaměstnanci cítí pocit sounáležitosti hlavně díky externím reklamním kampaním, které jsou hodnoceny jako úspěšné. Dalším důležitým prvkem, podporujícím sounáležitost s organizací jsou sponzoringové akce, jako je podpora českého sportu, zejména fotbalu. Nedílnou součástí hrdosti na organizaci, pro kterou zaměstnanci pracují, jsou ocenění, za péči o zaměstnavatele či anketa Zaměstnavatel roku, kterou T-Mobile získal v roce 2008 a Zaměstnavatel regionu Praha v roce 2011. Mezi další ocenění, kterých si T-Mobile velmi váží, je ocenění Firma roku: Rovné příležitosti, které T-Mobile získal v roce 2008 a 2010. Pro podporu identifikace s organizací byly v letech 2010-2012 organizovány též rozvojové aktivity, jako byla například série workshopů s názvem „Když můžu, tak ti pomůžu“, orientovaná na zákazníky a zákaznickou znalost. Z důvodu transformace společnosti a změn, které ve společnosti probíhají lze očekávat, že se pocit sounáležitosti s organizací bude mírně snižovat, celkový rámec transformace má však naopak pomoci v konečném důsledku pocit sounáležitosti podpořit. V roce 2012 byla představena strategie společnosti, která je znázorněna zaměstnaneckým „DNA“, dle kterého by zaměstnanci měli podnikat veškeré aktivity, jak pro interní, tak pro externí zákazníky.

Identifikaci s organizací podporují též společné zaměstnanecké oslavy, na nichž jsou zaměstnancům prezentovány výsledky firmy a zároveň je zde dostatečný prostor pro

navazování neformálních vztahů a zábavné uvolnění atmosféry. K podpoře identifikace patří i programy „Roadshow“, které jsou organizovány dvakrát ročně a též prezentují výsledky společnosti, navíc však mají za cíl informovat zaměstnance o aktuálním dění a směřování organizace. Zaměstnancům je i prostřednictvím programu „Zdravá firma“ sdělováno, že jsou pro společnost důležití a že chce společnost pečovat o jejich zdraví a psychickou pohodu.

Pomocí interních informačních kampaní jsou zaměstnancům sdělovány zajímavosti z dění ve společnosti i vize a cíle společnosti do budoucna.

10 Zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v T-Mobile

Oblast prevence stresu a zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je v posledních dvou letech sledovanou oblastí ve společnosti T-Mobile. Zaměstnanci mají možnost využít produkty, služby a akce v rámci projektu „Zdravá firma“, o kterém bylo pojednáno výše. Jedná se zejména o program proti bolesti zad, program fyzioterapeutického vyšetření, dermatologické prohlídky, očkování, preventivní vyšetření se zaměřením na civilizační onemocnění a onemocnění štítné žlázy. Na pracovišti jsou pravidelně organizovány sportovní aktivity a v roce 2011 také probíhala kampaň proti kouření. Veškeré aktivity jsou organizovány jak v centrální budově T-Mobile, tak i ve všech ostatních regionech, kde jsou přizpůsobeny struktuře provozu. V roce 2009 získala společnost T-Mobile titul „Podnik podporující zdraví I. Stupně, v roce 2012 byla firma T-Mobile znovu oceněna v soutěži „Podnik podporující zdraví“, kterou organizuje Ministerstvo zdravotnictví České republiky, a to titulem „Podnik podporující zdraví III. stupně. V oblasti podpory zdraví na pracovišti a politiky závodu bylo plnění kritérií z 89 % na 95 %. Kritéria jsou dlouhodobé plánování a realizace aktivit, které vedou ke zlepšení péče o zdraví a každoroční plán ochrany a podpory zdraví zaměstnanců v oblasti ergonomie a podpory zdraví. V oblasti lidských zdrojů a organizace práce byla společnost v roce 2009 hodnocena 93 %, posun v roce 2012 nastal o 2 procentní body. Kritérii v oblasti lidských zdrojů a organizace práce jsou zejména pravidelné průzkumy spokojenosti, úvodní zaškolení nových zaměstnanců, průběžná analýza nemocnosti, fluktuace a také snaha

o vytvoření rovnováhy mezi nároky práce a soukromého života. V oblasti plánování podpory zdraví na pracovišti společnost splnila kritéria na 90 % v roce 2009. Do roku 2012 se plnění kritérií posunulo na 97 %. V této oblasti se jedná zejména o plánování a úpravu plánu podpory zdraví zaměstnanců na základě dotazníků spokojenosti, zajišťování preventivní péče, „Dnů pro zdraví“ i „Veletrhů zdraví“. V oblasti podpory zdraví na pracovišti byl T-Mobile hodnocen v roce 2009 skórem 90 %. V roce 2012 byl hodnocen 95 %. Jednalo se zejména o posilování zdravého životního stylu a ochrany před civilizačními chorobami. Dále pak o nabídku sportovních aktivit a ocenění, zdravého stravování, péče o duševní stav a spokojenost zaměstnanců (zvláště na call centrech) i dojíždění zaměstnanců do práce na kole či pěšky.

Z aktivit, věnovaných prevenci syndromu vyhoření a rovnováze mezi pracovním a osobním životem, je třeba zmínit rozvoj možností zaměstnanců využít práci z domova či sdílené pracovní místo. V letech 2010 – 2012 proběhlo více aktivit, zaměřených na work life balance a to jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Jednalo se například o přednášku Jaroslava Duška na téma „Leadership a rovnováha v životě“. Jaroslav Dušek sdílel se zaměstnanci své postoje ke stresu, syndromu vyhoření i způsob dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Další přednáškou v této oblasti bylo vystoupení Tomáše Hajzlera, zakladatele společnosti PeopleComm. Ve svém příspěvku se věnoval srovnání fungování tradiční rodiny, školy a firmy, jako na tři hlavní systémy, které modelují naše postoje k práci a k životu jako celku. Samostatnou částí prevence stresu, syndromu vyhoření a zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem byla konference, konaná v roce 2012 s názvem „To chce klid“.

11 Konference „To chce klid“

Konference se odehrála v srpnu 2012 a jejími účastníky byli zaměstnanci společnosti T-Mobile. Každý zaměstnanec měl možnost se konference zúčastnit, konala se v pracovní době. Konferenci předcházely intenzivní přípravy. Jejím cílem bylo poskytnout osvětu zaměstnancům v oblasti prevence psychosociálních rizik, zejména prevence stresu a zvyšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Dosavadní programy prevence byly zaměřeny spíše na péči o zaměstnance v oblasti zdraví. Bylo jim poskytováno očkování s příspěvkem zaměstnavatele, služby

psychologa ad. Konference byla zaměřena na předání informací, znalostí i dovedností v oblasti prevence stresu a jejím cílem byla nejen osvěta ve zmiňovaných oblastech, ale také poskytnutí inspirace pro řešení aktuální situace každého účastníka, případně poskytnutí dalších možností rozvoje v oblastech, které byly pro účastníky klíčové.

Konference byla rozdělena na dva samostatné bloky. Dopolední blok se sestával z řady workshopů na témata, týkající se cílů konference. Zaměstnanci mohli vybírat jak z fyzických aktivit, tak ze seminářů, zaměřených spíše na nabytí dovedností a znalostí. Mezi fyzické aktivity patřil Nordic Walking, Fit Box či masáže. Prioritními oblastmi však byly semináře, mezi nimiž byly například seminář o syndromu vyhoření, autogenní trénink, trénink Time managementu, osobnostní typologie, typologie v oblasti syndromu vyhoření a míry aktuálního stresu, tréninku „Smíchologie“ Prim. MUDr. Karla Nešpora CSc. a další. Odpolední blok byl složen z přednášek s interakcemi a ukazoval různé směry práce se stresem a rovnováhou pracovního a osobního života. Celkem čtyři přednášky se týkaly zvyšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Mgr. Chytrý), dále teoretických informací, vycházejících z expertní znalosti patologie mozku při stresu MUDr. Františka Koukolíka, DRSc. a dalších přednášek o Stress managementu (Mgr. Studnička a PhDr. Rychnovský), kteří se soustřeďovali zejména na práci s tělem, jeho signály a uvolňováním stresu. Poslední částí konference byl seminář PhDr. Mertina a Mgr. Rumleny, kteří hovořili o stresové resilienci. Jedná se o fenomén, který do korporátního prostředí teprve přichází, a proto bylo cílem seznámit zaměstnance s tímto fenoménem a upozornit je na možnosti zvyšování stresové resilience.

V rámci fenoménu kvality pracovního života jsou rovnováha mezi pracovním a osobním životem a systémy prevence stresu oblastmi, kterým není věnována příliš velká pozornost. Proto je do této práce zpracován doplňkový výzkum, který má za cíl ukázat, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem do ukazatelů kvality pracovního života patří, jelikož je rozvoj v této oblasti důležitou součástí ovlivnění ukazatele kvality pracovního života.

Příloha O Etický kodex výzkumníka

Reichel (2009) vymezuje několik etických pravidel, kterými se v případě výzkumu snažíme řídit. Výzkumník nesmí ztrácet objektivní a citlivý náhled na řešenou problematiku, jakékoli upravování údajů je nepřípustné. Výzkumník nesmí také své role zneužívat k jiným neprofesním účelům a vyvarovat se jakýchkoli jiných projevů, které by zpochybňovaly jeho důvěryhodnost. Výzkumník vstupuje do terénu legálním způsobem (např. na základě ohlášení). Dalším etickým pravidlem je, že zkoumanou osobu lze do výzkumu zařadit pouze na základě tzv. informovaného souhlasu. Je nutné, aby pracovníci byli před provedením rozhovoru informováni o tom, pro jaké účely budou jejich výpovědi použity. Souhlas těchto osob se zařazením do výzkumu byl nahrán před započítím samotného rozhovoru na diktafon. Dalším pravidlem je též to, že osobní či jakékoli jiné citlivé a důvěrné informace je výzkumník povinen zajistit proti prozrazení a zneužití.

Výzkumník musí respektovat anonymitu zkoumané osoby. Otázka zachování anonymity respondentů patří dle mého názoru k těm nejpodstatnějším. Jakékoli pořizování zvukového nebo obrazového záznamu musí být zkoumaným osobám předem oznámeno. Je bezpodmínečně nutné respektovat důstojnost zkoumaných osob, aby nebyly vystavovány stresům a situacím, které by je nutily k nedůstojnému chování a porušovaly jejich práva (Reichel, 2009).